中国人生存之道

康德说："世界上唯有两样东西能让我们受到深深的震撼，一是我们头顶上灿烂的星空，一是我们内心崇高的生存法则。

憨　氏◎编著

THE CHINESE LIVING WAY

透过人性的污点，解读生存发展的游戏规则

内蒙古文化出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

中国人生存之道

憨 氏◎编著

THE CHINESE LIVING WAY

透过人性的污点，解读生存发展的游戏规则

内蒙古文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国人生存之道/ 憨氏主编.-呼伦贝尔：内蒙古文化出版社,2005.5

ISBN 7-80675-343-5

Ⅰ.中…　Ⅱ.憨…　Ⅲ.历史人物-评传-中国　Ⅳ.K820.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 033840 号

中国人生存之道

憨氏　主编

出版发行:内蒙古文化出版社

社　　址:呼伦贝尔市海拉尔区河东新春街 4 付 3 号

邮购、直销热线:0470-8241422　8241421

网　　址:WWW.NMWH.COM　**邮　编**:021008

印刷装订:北京国防印刷厂

责任编辑:占　柱

封面设计:颜国森

开　　本:787×1092 毫米　1/16

印　　张:17.25　**字　数**:190 千

2005 年 6 月第 1 版　2005 年 6 月第 1 次印刷

印　　数:1~12000 册

ISBN 7-80675-343-5/B·11

定　价:23.80 元

序

——《中国人生存之道》

以史为鉴,可以知兴亡。兴亡不断替换,历史不断重演。因为人导演着历史,主宰着兴亡。而历史的潮起潮落,总是涤不尽人性的污点。

时异事迁,沧海桑田,永恒不变的是谁拥有的资源最多,谁取得成功的机会就越大。人际关系作为最重要的资源,无论在官场、商场都是达到目标的云梯。要想在人际关系这张无形的巨网里游刃有余,就必须抓住“人性”这根头绪。要达到目标,不是靠蛮干,而是要巧干。正所谓“攻城为下,攻心为上”。要攻心,就要懂得人性。

康德曾说:“世界上惟有两样东西能让我们的内心受到深深的震撼, 一是我们头顶上灿烂的星空,一是我们内心崇高的道德法则。”然而,事物正反相生,人性有崇高和温暖的一面,也有卑劣和冷酷的一面。本书正是通过人们熟稔的历史故事,一层一层地揭开人性的外壳,让人性的污点无所遁形,呈现于读者的面前,于是,我们也不得不承认, 人性的污点也令我们深深震惊! 因为正是妒忌、贪婪、怨懑、狂傲这些人性的污点, 把无数曾经一时风云人物送上了人生的不归途。而且,现实还在不同的轨道上重复着从前的遗憾。

本书视野开阔,见解新颖独到,笔触细腻,风格圆融致理, 是一部揉和了古代智慧和现代实践的作品。在书中,以恢宏的历史画卷,鲜活的历史人物,明辨的历史眼光,成王败寇的历史定律,穿透人性,点拨现实,投射未来。让读者直击人性的污点,认清人性的真相,从而在竞争社会里立于不败之地。

懂人性污点者,制人;不懂者,受制于人。

目录 contents

第一编 炉忌

——是怨恨别人的幸福，是古老而不幸的传统

一、面对威胁，自然反击 /2
二、同室操戈，相煎太急 /5
三、心不平衡，设计陷害 /11
四、无法超越，设法毁灭 /13
五、后来居上，被扯后腿 /16
六、强极必辱，烟消云散 /20
七、势均力敌，平衡之术 /25
八、冤家对头，好聚好散 /32
九、能屈能伸，大起大落 /36

第二编 面子

——一点也不比肚子卑贱，有时候比生命更重要

一、公堂反调，无故树敌 /42
二、倚老卖老，好为人师 /45
三、意气用事，当面拒绝 /48
四、不留余地，无处容身 /51
五、先见之明，伤口撒盐 /54
六、兼收并蓄，相得益彰 /57
七、刀不血刃，屈人之兵 /60
八、君要臣死，满座皆惊 /65
九、官场险恶，激流勇退 /69

第三编 贪婪

——是不断掠夺的原动力，是不能满足的欲望

一、取之无道，倒戈相向 /74
二、贪得无厌，狗急跳墙 /78
三、展示功劳，招来祸患 /81
四、人心不足，蛇能吞象 /84
五、自作主张，代罪羔羊 /88
六、非分之想，身败名裂 /90
七、利之所趋，铤而走险 /94
八、欲壑难填，自掘坟墓 /101

第四编 狠毒

——是撕裂的决绝，是沁人骨髓的极端手段

一、复仇之箭，遇父弑父 /108
二、为求自保，抢先下手 /110
三、无中生有，切中痛处 /114
四、斩草除根，大杀功臣 /116
五、巩固权力，六亲不认 /120
六、夺人利益，引火自焚 /124
七、除尽异己，鸠占鹊巢 /127
八、扫荡政敌，猛药治世 /131
九、顺我者昌、逆我者亡 /133

第五编 怨懑

——是腐蚀心灵的硫酸，牢骚太盛防肠断

一、显示聪明，逞口舌快 /138
二、心中不满，抒发情绪 /141
三、有怨于人，切不可忘 /144
四、责怪别人，制造灾难 /147
五、期待落空，怨恨即生 /150
六、顺逆相循，未卜先知 /153
七、权责不明，人人推诿 /158
八、盘根错节，迎刃而解 /160

第六编 骄横

——是一种浮躁，是通向成功的绊脚石

一、故人面前，莫说得意 /166
二、怠慢客人，终致遗憾 /168
三、自以为是，至察无徒 /172
四、恃功自夸，祸从口出 /174
五、恃宠而骄，忘记规矩 /178
六、棋错一着，满盘皆输 /182
七、事必邀功，忍无可忍 /187
八、仗势自恣，授人以柄 /190
九、专断擅权，功高震主 /192

第七编 反复

——是朝秦暮楚的势利，是适应环境的本能

一、利益改变，态度改变 /200
二、需求改变，价值改变 /203
三、鸟尽弓藏，兔死狗烹 /206
四、实力悬殊，隐忍不发 /211
五、喜怒无常，随机应变 /216
六、趋利避害，见风使舵 /222
七、垫脚之石，用完踢开 /224
八、官运不堕，骂名千载 /227
九、背信弃义，千夫所指 /232

第八编 虚伪

——是工于心计的预谋，是文明战胜人的武器

一、过度谦让，总有企图 /236
二、宽厚仁义，别有所谋 /239
三、违背心意，惺惺作态 /242
四、卑躬屈膝，制造假象 /244
五、统而不治，博好名声 /248
六、曲意迎合，卧薪尝胆 /253
七、韬光养晦，笑到最后 /259
八、处心积虑，口蜜腹剑 /264

第一编 妒忌

——是怨恨别人的幸福，是古老而不幸的传统

一、面对威胁，自然反击

公元前403年，战国时期的大将吴起，本身是卫国人，曾经在鲁国担任官职。当时鲁国正在物色一位大将，而吴起的妻子是齐国人，鲁国政府担心如果让吴起担任大将，万一将来和齐国发生战争，吴起会临阵倒戈，投奔齐国。吴起为了证明自己忠心不二的决心，就把妻子杀掉，然后率领鲁国军队，击败齐国大军。

有人向鲁国国君姬显挑拨："吴起从前为了跟曾参学习，亲娘去世，他也不肯回去奔丧。曾参认为他是个不孝的人，跟他断绝师生关系。现在他为了担任鲁国大将，又把妻子杀死，证明他的个性的确是残忍无耻。我们鲁国不过是个小国，却有能力击败强大的齐国，消息一旦传开了，恐怕各国会联合起来抵制，打我们的主意。到时候，鲁国就吃不了，兜着走。"

吴起听到这些消息，担心继续留在鲁国，会遭人陷害。又听说魏国的国君魏斯是个贤明君王，就投奔魏国。魏斯征询大臣李克的意见，李克回答："吴起这个人既贪财又好色，但是让他率军作战，即使是名闻遐迩的齐国大将田穰苴也不如他。"魏斯于是任命吴起担任大将，率军攻击秦国。

吴起虽然身为大将，却总是跟最卑微的士兵同甘共苦，穿一样的衣服，吃一样的食物。睡觉时只打地铺，不再另外铺床，行军时亲自背负干粮徒步行走，分担士兵辛劳，决不独自骑马。

士兵中有人腿上长疮发炎，吴起亲自帮他吸出脓疮。士兵的母亲听到这件事，痛哭出声。有人问她："你儿子不过是个小兵，大将军却肯放下架子，帮他吸出脓疮，你还有什么不满意？"

士兵的母亲回答："当年，吴起曾经为孩子的爹吸过脓疮，孩子的爹因此奋力杀敌，战死沙场。而今，吴起又为我儿子吸脓，不知道我儿子又要死在何方了！"吴起所率领的魏国军队，士兵们个个感激吴起身先士卒的恩德，都致力效死沙场，一连攻下秦国五座城市。

魏斯死后，魏国国王由魏击继任。当时魏国宰相公叔的妻子是魏国公主，也因此公叔的影响力权倾朝野。公叔嫉妒吴起的超凡才能，认为终有一天，吴起会威胁到他的权位，因而希望排除吴起。

公叔有一个绝顶聪明的仆人，向公叔建议："排除吴起，易如反掌。吴起这个人虽然能力十足，却有一个致命缺点，就是过度刚强，他对于自己心直口快的毛病，老是沾沾自喜。只要设下圈套，不怕他不跳进去。

"你只要先报告国君：'吴起是个了不起的英雄，恐怕魏国这个小国，不容易留住他。想要留住他的惟一方法，就是把公主许配给他，让他成为魏国女婿。如果他忠于魏国，一定会欣然接受这项至高无上的尊荣。万一他拒绝这门婚事，就可以明白他的最后志向并不在魏国。'

"另一方面，你先跟公主商量，好好地演一出戏。你用宴会作为借口，邀请吴起一同回府，然后让公主做出对你百般侮辱的动作，你也做出畏惧公主不得不低声下气、逆来顺受的窝囊行为。吴起的个性刚直，发现娇生惯养的公主那么凶悍，不把平民出身的丈夫当人，一定无法忍受，不敢娶她为妻。这样一来，他就跳进陷阱了。"

公叔听完大喜过望，按照仆人的计划进行。吴起果然胆战心惊，当魏击向他提起婚事时，直接向魏击表示自己无福享受公主这个金枝玉叶，当场拒绝婚事。魏击简直不敢相信居然会在自己

耳朵里听到吴起拒绝婚事的答案，一怒之下挥袖回宫。后来，吴起才发觉他上了大当，中了公叔的暗箭，然而大错已经铸成，无法挽回了。

吴起恐怕魏击回宫后，会恼羞成怒，翻脸无情地把他杀掉，于是立刻收拾行李，再度逃亡，投奔楚国。

启思录：

对别人具有威胁却不自知，是最危险的一件事。

媒体曾经报道，有一些农民，在野外耕作时，被虎头蜂叮咬致死的消息。

虎头蜂虽然是毒性最强的蜜蜂，不过它不会主动攻击人类。一般人看到虎头蜂，害怕它来叮咬，会直觉地挥舞双手，快速逃跑，想要借着挥舞动作来赶走它，快速逃跑来远离它的危害，却没有想到，这种一边快跑一边挥舞的动作，才是招致它来叮咬的原因。

挥手对农夫来说，只不过希望赶走虎头蜂罢了。却不知道，对虎头蜂来说，这是一种很大的威胁，会让虎头蜂认为遭到了攻击，所以，它才会反击，叮咬农夫，置他于死地。

面对威胁，会自动反击，这是动物的本能，也是基本的人性。

吴起并不曾得罪公叔，公叔为什么要陷害他呢？

因为吴起优异的军事天分，深得军心的声望，百战百胜的功绩，对掌握魏国大权的公叔来说，无疑是一个强大的威胁。公叔为了消除威胁，当然会先下手为强，设下圈套，引诱吴起跳进陷阱，让他无法在魏国立足，公叔才能保住他在魏国的权位。

吴起对公叔造成威胁，却不自知。因为“不自知”，所以没有提防，才会招来危险，最后只好放弃在魏国辛苦建立的功绩，再度逃亡楚国。

二、同室操戈，相煎太急

天下最难的事情莫过于观人，人心隔肚皮，所以古人说“知人不易，人不易知”。而成功的领导者，却都有一套“相面”的秘诀。“相面”并不神秘，只要仔细观察，不难从小事上彻底看清一个人。

战国时期，鬼谷子门下有两对非常著名的学生，一对是孙膑和庞涓，一对是苏秦和张仪。其中的庞涓，为人轻薄、尖酸、好逸恶劳；而与他一起学习兵家之说的孙膑却忠厚、老实、勤奋好学。

鬼谷子的教学方法也很鬼。每逢开学，他总是先让学生们共同去做一件事，借以考察学生的特长，以便因材施教。并让学生们以师兄弟相称，但是称兄道弟不是以年龄大小而论，而是根据拜师的早晚来定的。

孙膑、庞涓上山之初，鬼谷子问他们要学什么艺，孙膑和庞涓都说世道荒乱，要读兵书学兵法，以求治乱世定太平。鬼谷子答应了两人的要求。但是孙庞二人同时来鬼谷拜师，谁为师兄呢？

有一天吃罢早饭，鬼谷先生对孙膑、庞涓说：“冬天快到了，咱们先把吃的、烧的备足，一旦大雪封门还能照常读书学艺。”说罢，交给孙膑、庞涓每人一把斧头，让他们两人上山砍柴，并提出在十天之内看谁砍的柴多，好烧而且无烟，领先者为兄，居后者为弟。孙膑和庞涓都尊师命上山砍柴去了。

孙膑和庞涓在上山路上，各自想着心事。孙膑觉得自己身小力薄，宜智取不宜强争。头一天到山上，先察看地形，依崖头挖一

个大肚子小门的窑洞，然后用六天时间把砍来的柴放进窑洞，空手回到鬼谷洞来。

庞涓依凭着自己身强力壮，砍柴时拣最大最干的树枝砍，每天挑一担干柴下山，放在鬼谷先生面前，显示他很能干。他见孙膑空手而归，便暗自高兴，心想大师兄是我的了！

但是鬼谷子对庞涓的满载而归并没有表扬，对孙膑的空手而归也没有责备，只是观察孙、庞二人的表情，只见孙膑没有因为自己无一根柴而气短，而庞涓却因为有大堆干柴而气盛。

到了第七天的时候，孙膑把堆满的柴禾引着，柴禾燃烧起来，等到一定火候封闭了窑门，火完全熄灭之后，孙膑扒开窑洞门，搬出来一堆堆木炭，挑回放在老师面前。

十天期满，鬼谷子在洞中点燃了庞涓的干柴，火势虽然很凶，但浓烟呛得人透不过气来，师徒三人只得到窑洞外面去。接着又点燃了孙膑的木炭，火势既旺又没有烟。

鬼谷先生高兴地说："孙膑当为师兄。"并让庞涓向孙膑施礼。庞涓对孙膑很不服气，从此产生了忌恨孙膑的念头。

一天，鬼谷子把孙膑、庞涓叫到身边，对他们说："我给你们每人三文钱，你们去阳城买些货物，不管是什么，只要能把三间房子堆满就行。这是第二场比赛。"

庞涓到集上一看，什么东西都不便宜。三文钱不论买什么都没法把三间屋子堆满。他想，自己没办法，孙膑也不会有办法。于是决定挑一种最便宜的，堆起来最占地方的东西买回去。他在集上左转右转，发现灯芯草最合算。于是买了三文钱灯芯草。果然不错，三文钱竟买到三四担，庞涓从阳城挑回家，堆在屋里。尽管庞涓把它们尽量弄蓬松堆在门口，可还是远远堆不满屋。

在庞涓汗流满面往鬼谷拿灯芯草的时候，孙膑已从集上买了三根小蜡烛，回到鬼谷。只见他分别把三根蜡烛放入三间屋

里，点燃之后照得满屋通明，烛光四射。

比赛结果，孙膑胜。

鬼谷子又对两个弟子说："从今天开始，我坐在屋里三天不动，谁能想办法把我请出屋去谁就是胜者。"

庞涓说："这还不好办。"他到外边转了一圈回来说："老师，山下来了一伙强盗，要占山为王，快去看看吧。"

鬼谷子说："这里乃不毛之地，哪能藏龙卧虎，强盗来此何干？真如此，你就用兵法制伏他们吧。"

隔了一夜，庞涓慌慌张张又找老师说："老师，大事不好，咱们的柴草垛被人点着了，你快看看吧！"

鬼谷子探身向外一望，果见大门外浓烟滚滚，便把桌子一拍说："大胆顽徒，没有本事请我出去，竟将柴草点着，命你速去扑火！"

庞涓无奈，只好前去救火。

又隔了一夜，庞涓手持一封信，来说："老师，有人送信，说师爷去世，要你速回家奔丧，来人正在山下等你。"

鬼谷子喝道："狂徒，老爷子早已去世，为何满口喷粪？"

庞涓三次请师出门均未成功，垂头丧气地走出宅院。

第三日下午，天将黄昏，孙膑才心神未定地来见老师说："老师，请你出屋难，把你请进屋可不难！"

鬼谷子说："一样难，走！"

说着师徒二人来到院中。孙膑急忙跪拜说："老师，我总算把你请出来了。"

鬼谷子一愣，哈哈大笑起来，宣布第三场还是孙膑胜。

孙膑、庞涓在阳城跟鬼谷子学兵法，鬼谷子为了测验两个弟子的智慧，又把孙、庞二人叫到面前说："尔等跟我学艺三年，学业大有长进。明日考试，你二人各带一把斧头上山砍柴，各砍百

担有余,看谁先办到。"

庞涓想,那些靠斗智的事情我可能不如你,但现在是使用力气,我看你怎样超过我。

第二天一早,庞涓就持斧头上山去,拼命地砍呀砍呀,直砍到红日西坠、月出东山才归来,第三天又砍,第四天又砍……边砍边运,总算把百担柴运下山来。

孙膑呢,每天都睡到日上三竿,才慢悠悠地起来,吃早点,辞别老师,持斧上山去。上山之后,又找个避风向阳的地方,读一阵书,睡一阵觉,直到太阳快要落山时,才动手砍了两捆。最后砍了一条扁担,将两捆柴火挑下山来。

规定的时间到了。

老师说:"柴砍够数了吗?"

二人齐答:"够了。"

鬼谷子就来到柴垛跟前。

庞涓指着大堆柴火说:"请老师查点,足足百担有余。"

鬼谷子认真清点后说:"这只有百担而无余。"

又问孙膑:"你的呢?"

孙膑指着两捆柴火和一条扁担说:"在这里,请老师查点。"

老师说:"这怎么够数呢?"

孙膑拿起扁担说:"老师,这根是柏木扁担,抵了百担之数,这两捆柴火全是榆树枝,这不是柏(百)担有榆(余)吗?"

鬼谷子听后点点头说:"嗯,很好,很好!"

这次,鬼谷子没有说谁胜谁负。

一天课余,师徒又要上山采药了,庞涓竟使出了"瞒天过海"之计,托病不上山,留在家里做饭。师父笑了笑,带上孙膑等人上山了。庞涓吃饱了倒头便睡,一觉醒来已是日薄西山,眼看师父就要回来了,才慌慌张张点火做饭。锅内水开了,还没想好做什

么,最后干脆来个“李代桃僵”之计。他取出一大碗绿豆倒进锅里,就在这时,师父同三个师兄背着满筐草药走进门来。

苏秦进门就问:“庞兄,做什么好吃的?”

庞涓答讪着说:“我想大家回来一定又饥又渴,便煮了些绿豆。渴了,现在就喝汤;饥了,绿豆马上便熟。”

张仪一听,就生气地说:“大伙上山一天,就让吃这呀?”

孙膑把袖子一挽说:“庞兄病了,还给咱做了绿豆汤,我来和面给大家做馍吃。”

鬼谷子笑了笑说:“懒人爱种绿豆嘛!”说着就进洞去了。直到如今,河南登封还流传着“懒人爱种绿豆”这种说法。

第二天,鬼谷子自己留在家里,让四个弟子进山采药去。孙膑等走进嵩山,刚刨了一阵,就惊起一只灰狼跑下山去。

庞涓心里一嘀咕,这不正好用上“以逸待劳”之计吗?于是郑重其事地对大家说:“嵩山上豺狼虎豹甚多,不如让我攀上高树查看虎狼出没,大伙也好放心刨药。”

大家都在为此担心,听他一说都很赞成。庞涓在崖边找好一棵高树,攀了上去,咋咋唬唬吆喝了一阵,然后就折了一些树枝,横搭在他选好的两条树杈上,躺上去做他的黄粱美梦了。

孙膑正用心在山坡上刨呀刨呀,突然,后面“咔嚓,唉呀”一声,原来是庞涓从树杈上掉下山崖。孙膑急忙跑到崖边一看,只见庞涓正挂在下面一棵树杈上。“庞兄抓好!”孙膑高喊一声,便手抓荆棘,攀下了山崖。这时,张仪、苏秦也赶到了,三人手牵着手,把庞涓救了上来。

三人轮流背着摔伤的庞涓回到鬼谷,向师父说明了事情的经过。

鬼谷子笑笑说:“好心尚且无好报,何况庞涓!”如今,登封人还常用这句话来比喻居心不良的人。

庞涓从树上掉下来受了伤，生活不方便。这回可急坏了孙膑。他忙着煎药、送水、端饭、铺床……

鬼谷先生根据考核的结果,按照孙膑和庞涓各自的擅长,让孙膑侧重学谋略而兼战法,让庞涓主学战法而兼学谋略。三年学期将满,鬼谷先生看出孙膑对庞涓仍然是一片诚心,而庞涓对孙膑却心怀忌恨。因此常当着孙膑和庞涓的面说:“你两个同门学艺三年,一个善谋,一个善战,若能一心,同保一主,一定能治乱世,定太平,双双成名。”

孙膑、庞涓二人当着老师的面,都说老师的教导很对,一定遵从师教。但是,鬼谷子知道孙膑是真心实意,而庞涓却是口是心非,因而常叹道:“山人三年心血,却教出一福一祸,真乃教子在师,成名在己也!”

没等三年期满,庞涓就背着师父私奔魏国招为驸马,当了大将军。但他始终害怕孙膑下山施展智谋,压住自己的威风,随之起了杀害孙膑之意。于是,他编造谎言骗孙膑到魏国,挖掉了孙膑的膝盖骨。他以为孙膑成了残废之人,再也没有用了。可他万万没想到孙膑被救回齐国,施展智谋,让庞涓兵败马陵道,落了个万箭穿心的下场。这一切,鬼谷子早就预见到了。

启思录:

“鬼”者,变也,鬼谷子不但善变,更善于识变。他教出来的每个学生,都足以名垂千古,因为,他对每个人的性格和前途都看得清清楚楚。但是,别人永远也看不透他。这才是真的鬼。

三、心不平衡，设计陷害

公元前18年，西汉第12任帝刘骜，非常喜好女色，早期很宠爱许皇后和班婕妤。刘骜有一次乘车在宫中游玩，要求班婕妤一起坐车，班婕妤推辞说：“我看书里头记载，英明君王的坐车，身旁都是贤能的大臣；只有亡国的君王，身旁才会伴随着美女。大王要求我和你一起坐车，我恐怕这是灾难的开始啊！”

刘骜因而不再强迫她，皇太后听到了这件事，高兴地说：“古代楚庄王很喜爱打猎，他最宠爱的妃子樊姬，为了劝阻他这种不当行为，不肯吃他狩猎回来的肉，现在班婕妤的行为，可以媲美樊姬。”从此，皇太后特别喜欢她。

班婕妤的个性很温和、贤淑，从来不嫉妒、排斥其他的嫔妃，甚至还把她的侍女李平呈献给刘骜，刘骜也封李平为婕妤。

后来刘骜私自出宫，看上了舞娘赵飞燕，马上召她进宫。赵飞燕进宫后，又向刘骜推荐妹妹赵合德，赵合德美艳绝世，是中国史上四大美人之一。

赵飞燕姐妹两人，同时受到刘骜宠爱，都被封为婕妤。她们两人的魅力无人能及，其他的后宫嫔妃，逐渐失去刘骜的怜爱，连许皇后和班婕妤都遭到冷落。

赵飞燕受到宠爱后仍然不满足，野心勃勃想要夺取皇后宝座。她先派人在后宫埋下刘骜和嫔妃们的木偶，再向刘骜指控许皇后和班婕妤用木偶妖术诅咒后宫嫔妃，甚至也诅咒刘骜。

赵飞燕用木偶陷害许皇后和班婕妤，刘骜派人挖开后宫土地，果然发现木偶。于是罢黜许皇后，囚禁在昭台宫，许皇后的姐

姐许谒等相关人士,都遭到诛杀。

刘骜后来亲自审班婕妤,班婕妤回答:“我听说生死有命,富贵在天,修行正道都不见得可以拥有福份,更何况是做此邪恶的事呢?如果鬼神真的有灵验,绝对不会接受犯上作乱的诅咒;如果鬼神没有灵验,向他诅咒又有什么用?所以我不做这种事。”

刘骜认为她说的有理,判定她没有罪,还赏赐她黄金100两。但是班婕妤对赵飞燕姐妹的恶毒,感到恐惧,害怕她们会找机会陷害自己,于是向刘骜要求到长信宫侍奉皇太后。

班婕妤为人谦卑,从来不曾得罪过赵飞燕姐妹,又自愿侍候皇太后,赵飞燕姐妹于是决定放手,不再穷追猛打。因为班婕妤的心意坚定,皇太后又很喜欢班婕妤,刘骜只好答应她的要求,班婕妤也因此逃过一劫。

启思录:

俗语说:能耐天磨是硬汉,不遭人嫉是庸才。不过这句话应该要再补充一下:遭了人嫉,后患无穷。我们常常希望拥有一些别人羡慕的东西,想要开名贵跑车,穿名牌衣服。不过我们也常常会忽略这么做,是不是也会相对引起别人的嫉妒和觊觎。也许我们的目的,不是为了向别人炫耀,但别人的心里却往往会有这种感受。

即使我们不曾得罪别人,但只要让别人产生嫉妒心理,别人随时都会扯我们后腿,想防都防不了。

在卑劣的人性中,有一项特征,就是“见不得别人好”。认为别人凭什么过比较舒适的日子,领比较多的薪水,占比较高的职位。很难静下心来思考,别人在奋斗的过程中,是不是多付出了许多努力,是不是经历了更多困难。尤其在同时进入一个圈子,别人却晋升得比较快时,这种嫉妒心理会更强烈,内心会更不平

衡。

嫉妒的心理,很容易就会转化成扯后腿的力量,只要他有能力、有机会,就会发生。

当我们拥有别人所没有的东西,或占住别人想要的位置,成了挡在别人路上的大石头,就容易变成别人的箭靶,像许皇后和班婕妤一样,招来赵飞燕无情的攻击与陷害。

我们也许没有办法要求别人丢弃"卑劣的人性",但是却可以要求自己发挥"崇高的人性"。

俗语说:"满招损,谦受益。"

当我们占着愈高的位置,如果能够保持更谦卑的心态,用"谦卑"化解"嫉妒",以"退让"替代"争执",就像班婕妤一般,保持谦卑的态度,减少别人的嫉妒心理,就可以避免不必要的困扰与灾难。

四、无法超越,设法毁灭

公元333年,晋帝国辽东公爵慕容廆去世,由儿子慕容皝继承爵位。慕容皝同父异母的哥哥慕容翰具有勇气谋略,常常建立战功,战士们非常拥护他,慕容皝对他十分忌惮。

慕容翰叹息说:"我所做的事情,都是秉持老爹的命令。幸亏上天保佑,大军所到之处,才能建立战功。世上的人,因为这些因素,就认为我具有雄才谋略,难以制服,我怎么可以坐在这里等死。"于是他带着儿子,投奔辽西的段家部落。段家部落的酋长段辽,佩服慕容翰的才能,对他非常尊重、礼遇。

段辽派他的弟弟段兰,和慕容翰一同进攻柳城。段兰的战士

身穿两层铠甲，日夜不停攻城。慕容皝派慕容汗率领士兵支援柳城，出发前，慕容皝警告慕容汗："敌人的气势旺盛，不要跟他们立即交战。"

慕容汗刚强好战，率领士兵长驱直入，在中尾谷跟段兰的军队决战。慕容汗大败，段兰打算乘胜追击，慕容翰害怕自己的国家灭亡，劝阻段兰："当一个将领，最重要的是检讨自己、衡量敌人，除非有万无一失的把握，否则不可以轻举妄动。慕容皝虚伪狡诈，喜爱隐藏埋伏。我们孤军追击，难以和他们对抗，这是危险的策略。而且我们的任务是攻下柳城，现在已经达到目的，如果违抗命令，贪功躁进，万一失败，就连原来辛苦建立的战功也会失去。"

段兰说："他们经过这次挫败，已经命中注定要被我们生擒活捉。你担心的是我会趁机消灭你的祖国罢了!"

慕容翰回答："我孤身一人，一心投靠段家，再也没有回祖国的念头，他们的存亡跟我有什么关系?我只不过是为了贵国的利益和我的功名着想而已。"慕容翰下令自己所属的部队停止前进，坚决回军。段兰缺乏支援，无可奈何，只好跟着回军。

慕容皝经过几年的休息，再度率领军队，攻击段家首府所在的北方城市。段辽准备迎战，慕容翰说："现在后赵帝国的军队，正在我们后方虎视眈眈，我们应该全力对付他们。慕容皝亲自率领精锐部队前来，万一我们作战失利，还有什么力量对付后赵军队?"

段兰大怒说："从前被你耽误，才会造成今天的灾难，现在再也不跳进你的圈套了。"于是率领所有可以动用的部队迎战，却被慕容皝击败。段辽失去作战主力，率领家属逃往密云山区，慕容翰只好再逃到北方的宇文部落。

宇文部落的酋长宇文逸豆归，妒嫉慕容翰的才干和声名。慕

容翰为了逃避灾祸,假装疯狂,拼命喝酒,有时候躺在街上,随地拉屎撒尿;有时候披头散发,大呼小叫,向路人跪下来叩头,求一口饭吃。宇文部落的人,看不起这个流浪汉,不再管他。慕容翰到处乞讨,想到哪里就到哪里,把宇文部落的山川形势都默默记在心中。

慕容皝后来了解慕容翰并不是卖国叛徒,只是因为兄弟间的误会才逃走;知道慕容翰虽然身在异乡,却心系祖国。又得知慕容翰受到迫害的消息,派商人王车前往宇文部落经商,暗中连络慕容翰,迎接他回国。

慕容翰回国后,立刻帮慕容皝策划攻击宇文部落的行动。慕容翰担任前锋,亲自冲锋陷阵,斩杀宇文部落的大将夜干。宇文兵团发现夜干被杀,立即溃散逃亡,宇文逸豆归逃到北方沙漠,也死在沙漠里。

慕容翰在这场战役中,帮慕容皝开疆辟土,扩充领土多达1000多里,俘虏宇文部落的人民、资产不可胜数。不过他自己也在战役中被流箭射中,卧病在床养伤,有很长一段时间不能起床。

后来慕容翰的伤势好转,在家里的庭院中试着骑马康复。“有人”向慕容皝打小报告,说慕容翰私自练习骑马,可能发动政变。慕容皝虽然利用慕容翰的智谋,取得许多战役胜利,心中却一直对慕容翰的谋略十分忌惮,于是马上命令慕容翰自杀。

启思录:

毁生于嫉,嫉生于不胜。

人,往往在输不起的时候,就会嫉妒别人;一旦嫉妒别人,就会想要破坏别人,看他出一些笑话,来弥补自己受创伤的心灵,这是卑劣的人性,却也是真实的人性。

当自己赢过别人时，千万不要让“赢”字冲昏了头，要更谨慎、小心地提防，提防那些输不起的人，他们也许正想尽办法，让我们摔个满头包，准备看我们笑话。

慕容翰当初无罪逃走，后来慕容皝迎接他回国，他马上帮慕容皝吞并了宇文部落，开疆辟土数千里，他应该是慕容皝的大功臣，为什么最后却落得饮恨自杀的下场呢？

慕容翰忘了他当初为什么要无罪逃走。他之所以要无罪逃走，就是怕慕容皝嫉妒他的才能，不是吗？慕容翰回国后，立刻帮慕容皝开疆辟土数千里，他以为他这么做是将功赎罪，折他以前无故逃走的罪。结果却适得其反，他建立的战功愈大，正好显示出他的才能愈大，而慕容皝就会愈嫉妒。

当慕容皝觉得他永远都赢不了慕容翰的时候，他心里会怎么想，他会既嫉妒又担心，他嫉妒上天赐给慕容翰的“天纵英才”令人无法超越，然后开始担心他无法控制这个英才，所以只好让他“英年早逝”。

五、后来居上，被扯后腿

公元 369 年，前燕帝国吴王慕容垂，击败入侵的晋帝国最高指挥官桓温，威名大震，前燕帝国的皇家师傅慕容评非常嫉妒，不但压住慕容垂要求赏赐出征将士的奏章，还在皇帝慕容暐面前，跟慕容垂发生严重争执，两人之间的仇恨愈来愈深。

慕容垂的心里非常忧虑，长子慕容令向他建议逃回老家“龙城”。慕容垂穿上平民服装，带着家人，假装打猎，秘密逃出首都邺城，打算向北直奔龙城。前燕帝国发现后，派出士兵追赶。

慕容令告诉父亲慕容垂说:“本来打算据守故都(龙城)来保全家人性命,现在事情败露,原来的计划,已经没有时间实施。听说前秦帝国天王苻坚,正在招募天下英雄,不如就近投靠他。”慕容垂同意他的看法,逃到前秦帝国。

前秦帝国天王苻坚,本来就打算出兵攻击前燕帝国,但是害怕慕容垂,所以一直迟迟不敢行动。现在得到慕容垂前来投靠的消息,高兴得不得了,亲自到首都长安城外迎接,握住慕容垂的手说:“天下的英雄豪杰,要聚在一起,才能够创立大事业。我正盼望和你共同努力平定天下,到时候我会送你回到故乡,把幽州封给你作为封地。虽然现在你逃出本国,将来还是能够回乡当个孝子,这真是一件美事。”

慕容垂答谢说:“流亡在外的人,能够免除刑罚,已经是万幸的事了,我不敢再奢望能够把我封到故乡。”

苻坚也喜爱慕容令的才能, 对慕容垂一家人的赏赐非常丰厚。每次朝会,苻坚都忍不住对慕容垂父子凝神注视,发出关爱的眼神。

王猛警告苻坚:“慕容垂父子,仿佛是水中蛟龙、山中猛虎,不是一个可以驯服的人,万一事情有了变化,就没有一个人能制服他们,不如早早除掉,以绝后患。”

苻坚回答:“我正在招揽天下英雄,怎么能够随意诛杀?而且他们来的时候,我已经向他们表明,会对他们推心置腹。一个平民尚不会轻言离弃患难中的朋友,何况我是一个国家领袖。”

后来,前燕帝国的洛阳守将慕容筑,献出洛阳城,投降前秦帝国,王猛奉命前去接收洛阳城。王猛要求慕容令当他的军事参议官,担任向导任务。在出发前,王猛拜会慕容垂,等到酒过三巡、菜过五味时,王猛告诉慕容垂:“今天就要告辞,两人相距千里,你要送我什么礼物,让我看到礼物时就会想起你。”慕容垂解

下随身佩带的金刀，送给王猛。

王猛到了洛阳，用重金收买慕容垂的亲信金熙，由金熙拿着金刀，假传慕容垂的话给慕容令："我们父子为了逃命，投奔到前秦帝国，可是王猛却把我们当成仇人对待，对我们恨之入骨。他不断地在天王(苻坚)面前挑拨离间，天王表面上虽然对我们恩重如山，但是他心里到底在想些什么，谁也不知道。

"大丈夫想要逃生，却免不了一死，最后只会落到让天下人看笑话的下场。最近听说主上(慕容暐)有些悔悟，我决定先行出发回国，特别命令金熙通知你，一有机会就马上离开。"

慕容令怀疑金熙传话的真实性，却苦于找不到求证的机会，只好率领部属，假装到郊外打猎，飞奔离开，逃回前燕帝国。王猛立刻上书指控慕容令叛变，慕容垂大为恐惧，率领家属再度逃亡，逃到蓝田时被前秦帝国的追兵逮捕。

苻坚在太极殿亲自接见慕容垂，安慰他说："你的家庭和前燕帝国失去和睦，才来投奔。你把全家性命托付给我，你那位贤明的儿子，不忘根本，心念祖国，人各有志，不应强求。可惜的是，前燕帝国即将灭亡，即使是慕容令也不能让它继续生存，他只是白白跳进虎口，牺牲生命罢了。父子兄弟，各人的行为、后果，由各人自己承担，罪恶互不相关，你何必怕成这样!"说完，对慕容垂还是像以前一样。

启思录：

慕容垂后来的确叛变，不过是在14年后的事。王猛并没有预知能力，他为什么一口咬定慕容垂会叛变，甚至设计陷害慕容垂父子，制造他们叛变的假情报呢?

说这个故事之前，我们先来回忆以前刘备三顾茅庐的情景，刘备到隆中跟孔明谈论天下大事时，孔明提出著名的《隆中

对》，帮屡战屡败的刘备拨云见日，让刘备顿时豁然开朗，刘备高兴的不得了，说他得到孔明，真是“如鱼得水”。

关羽和张飞听了心里头非常不是滋味，有一次刘备要关羽、张飞出征，他们不高兴地回答刘备：“叫你的‘水’去作战呀!”孔明并没有得罪关羽、张飞，他的职务是参谋，也不会威胁到身为武将的关羽、张飞，那他们为什么会不高兴呢？关羽、张飞的心里“吃味”啊!

王猛是历史上的杰出人物，他拥有像孔明般的才能，不过他却没有得到和孔明一样的际遇。他本来只是一个平民，是他主动晋见苻坚，得到苻坚赏识，才得到发挥的空间。

再来看看苻坚如何对待慕容垂。慕容垂本来就拥有亲王的尊贵身份，又曾经建立盖世功勋，苻坚听说慕容垂前来投奔，亲自到郊外迎接他，可以看出苻坚对慕容垂的重视跟礼遇，王猛的心里会有什么滋味？他不只会“吃味”，还要担心慕容垂抢了他的风采和好不容易到手的权力。

只要是人，不管他是多么杰出，他都会有软弱的人性。说到这里，你应该知道王猛为什么要栽赃诬陷慕容垂吧？他是因为嫉妒慕容垂所得到的待遇，想要巩固自身的权力、地位，才会不择手段，制造慕容垂叛变的假象。

六、强极必辱，烟消云散

权力的运用固然不容易，然而最难的却是传承。即使一个人再厉害，但他的继承者如果不行，最后仍会使他前功尽弃。在历史上名声传得最久远的，并非他本人的功劳，而是他的后人推崇的结果。

对于统治者来说，继承权是最大的问题，谁得到了它，地位、权势就可在一夜之间臻于极境。在中国历史上，围绕着皇位继承权展开的斗争没有丝毫浪漫气息，几乎到处是刀光剑影，明争暗斗。哪个人真正解决了这个问题，才算得上最后成功。

不用多举例子，就以毛泽东所称举的“五大帝王”来说，秦始皇乃中国帝王第一人，刚死不久，二儿子胡亥把亲哥哥杀了，秦始皇的尸首臭了也没人管；汉武帝够神武的了，但晚年却被立太子一事搅了个焦头烂额，“巫蛊之祸”后，太子被废，皇后遭斥，刘家天下落入大臣手中；李世民一代明君，但他的皇位是通过杀兄逼父取来的，而他晚年为皇位继承也心乱如焚，甚至想自杀了事，饶是如此，还免不了武周代唐的曲折；赵匡胤陈桥兵变拣了个皇帝当，为保全尊位，无所不用其极，但“斧声烛影”，死在了亲弟弟手下，也算报应不爽。再看其他开国之君，刘邦大杀功臣，又杀白马为盟，却仍然导致政归吕氏，要不是周勃等人“愚忠”，天下早成吕家的了。朱元璋大杀功臣，怕的就是重蹈覆辙，但老人家尸骨未寒，儿子杀了孙子，发生了惨不忍睹的窝里斗。康熙皇帝可谓一代圣主，但晚年为立嗣一事大伤脑筋，重病一场，呜呼哀哉，“九王夺嫡”，雍正皇帝即位也成了历史上的一段不解之

谜。

陈寅恪读到唐太宗立太子一段,禁不住感慨众生:

太宗盖世英雄,果于决断,而至皇位继承问题乃作如此可笑之状,虽或施用权术,故为失态,借以笼制诸腹心大臣,然而其内心之烦恼困惑已臻极点,则无可疑。

对阵杀敌不足惧,一到寻找接班人,这乱子就大了,纵观中国古代圣君贤主,竟无一例外。

成吉思汗在这些人中算是幸运的了。他生前受到过选择继承人的困扰,但一旦决定之后便没有再起风波,到他去世之时,整个帝国仍然稳定有序,不像上面所说的那些皇帝,未死之时已殚精竭虑,死后也不得善待。为什么成吉思汗会这么幸运呢?最主要的原因是,他知道子孙相互残杀的根本原因不过是为了利益和权力。由于子孙繁衍,人口越来越多,争夺会更加激烈。如何避免呢,成吉思汗的想法是,尽量把蛋糕做大,这样每个人都能分得很大的一块,就会减少他们的争夺。所以,他不顾自己年老体衰,即使到了生命的极限,仍然到处征讨,十几年中,攻占了几千万平方公里的土地,统治的人民至少有几千万。所以,他去世后,四个儿子都分得了一块巨大的封地,形成了相互独立的态势,因此大大避免了骨肉相残悲剧的发生。

他之所以选择窝阔台为继承人,也是有深远考虑的。成吉思汗是一个高明的政治家,因此他在选择接班人的问题上绝对不会草率决定,更不是以哪一个更野蛮、更残暴为标准的。术赤、察合台都是有名的统帅,打过许多次狠仗,而窝阔台在比狠斗勇这方面并不见长,他为人稳重、大度,是一个政治家的料。成吉思汗当然对他青睐有加。

在西征之前,成吉思汗的爱妃也遂皇后提出建议,认为应当早些择立接班人,以备不虞。成吉思汗不像某些中国皇帝忌讳

"死"这个字,他听了妃子之言,不仅未生气,反而大加褒奖,说她说出了一个最重要的问题。可见成吉思汗十分理智。他之所以在西征前决定接班人,一则是对西征的惨烈有心理准备,不顾一切,哪怕自己送了命也在所不惜,再则是他已年近花甲,考虑此事只是迟早的问题,有备无患。其实他的儿子们为了汗位早已较上了劲儿。大臣们之所以不敢提,因为怕得罪他们当中的任何一个。成吉思汗在动员大会上提出这个问题后,察合台立即与术赤干上了,两个人扭在一起,就差一点没动家伙。察合台攻击术赤,根本原因不在于术赤的血缘问题,而是他利用这一借口能把年长功大的术赤从汗位继承的竞争者地位上挤出去,在余下的三兄弟中,他当然是最有优势的了。

但察合台太不像政治家了,操之过急不说,方法也过于笨拙。就是成吉思汗有意选他为接班人,这时也不该选了。如果说在此前成吉思汗选择窝阔台还有所顾忌,术赤与察合台这一闹,窝阔台当然就顺理成章,无可挑剔。成吉思汗如果把汗位传给术赤或察合台二人中的任何一个,在他百年之后都会发生不堪设想的后果,轻则帝国分裂,重则兄弟残杀。

但成吉思汗还是有些犹豫。尽管他特别欣赏窝阔台的才能,但对拖雷的情感寄托似乎更多一些。"十指连心,哪个不疼",但父母一般还是对幼子幼女要娇宠一些,这有深刻的心理因素。在成吉思汗率诸子亲征的战斗中,往往是与拖雷共领一支军队,拖雷既能照顾父亲,又能够从父亲那里学到很多东西。他用了很长时间思考选择窝阔台还是拖雷这个问题,《史集》写到这时说:

成吉思汗在让谁继位的问题上动摇不定。有时,他考虑传位给窝阔台,有时则想到小儿子拖雷。

他当时的矛盾心情是外人所难以体会的。这是理智与情感的冲突。但他毕竟是一个有胆有识的政治家,所以他仍然决定了

选择窝阔台。

成吉思汗也许没有料到后来形势发生了翻天覆地的变化，窝阔台在他死后费了一番周折才当上了大汗，窝阔台之子贵由汗也沾了光，但是在此之后窝阔台这一支人就衰落了，蒙古草原与中原大地都成了拖雷一班人的天下，窝阔台的后代得了一块“窝阔台后王封地”，后来还被忽必烈抢了回去。术赤死得虽早，长子拔都却一直是蒙古各支中最有势力的人之一，他创建的金帐汗国跨越欧亚两大洲，统治了持续几百年。

拖雷自己没当上大汗，为什么他的子孙们能够当上呢？这恐怕还是与成吉思汗有关。成吉思汗虽把汗位传给了窝阔台，但给拖雷留的家底最多，最后一次分封，其他三个儿子都是几千户，惟独拖雷得了一万多户，而且得到了蒙古“根本之地”的领有权。蒙古人有幼子守家的习惯，这样做未尝不可，却给窝阔台出了难题。他的钱少、人少、兵少，在兄弟中不占优势，因此权威也有限。1226 年征西夏前，窝阔台与其子贵由请成吉思汗封赏，成吉思汗竟说：“我什么也没有，所有的一切都属于拖雷，他是家产和大帐的主人，他掌管一切！”

成吉思汗对拖雷过于宠爱，曾对他说：“你将拥有我的营账、地盘、军队和库财，这个地位对你更好些，因为你的儿子将比其他诸王更为独立和强大。”

拖雷的强大无疑给窝阔台造成巨大威胁。这一点成吉思汗没有仔细想过。而在四个儿子中还有着不可化解的矛盾。察合台与窝阔台是一伙儿，拖雷与术赤是一伙儿，两派虽不至于势同水火，却也泾渭分明。窝阔台称汗时，察合台是积极支持的，而拔都与拖雷只是慑于成吉思汗的余威才不敢发作。贵由汗即位时情况就不同了，拔都没有参加忽里勒台大会，而且对贵由称汗的合法性表示怀疑，拒不受命。这对窝阔台这一支人来说已是一个严

重警告。贵由汗死后,拔都力主蒙哥继任为汗,其中最重要的理由是拖雷一系继承了成吉思汗的大部分家产,是实际上的帝国领袖。由于拔都与蒙哥的强大实力,忽里勒台大会决定选举蒙哥为汗。但察合台与窝阔台两系的宗王们不甘失败,他们以拥立蒙哥为名,携带武器士兵,准备偷袭,杀死蒙哥,结果阴谋败露,蒙哥残酷镇压,一场骨肉相残的悲剧终于不可避免地发生了。

被捕的反对派宗王有300多人,蒙哥的处理极为残酷,几个主要人物都被用各种办法处死,没有处死的或流放,或充军。经过这次打击,窝阔台与察合台一系的势力土崩瓦解,拖雷一系则如日中天。

骨肉相残的局面是成吉思汗最不愿见到的,但这一幕还是发生了,不过这种事发生在他死了几十年之后,与其他一些中国帝王相比,已经是十分难得的了。

兄弟残杀并没有到蒙哥为止。蒙哥在攻打四川时死去,忽必烈与阿里不哥又动起了刀子。大多数史学家说这是保守派与“汉化派”之争,这样解释未尝不可,但他们争夺的实质是汗位之争,权力之争,至于“汉化”不“汉化”倒在其次。当然忽必烈要高明一些,所以阿里不哥输了。忽必烈与阿里不哥是一奶同胞,到头还是打得你死我活。元朝建立后,这类事情更是层出不穷,“明文之争”、“南坡之变”,整个元朝到灭亡都没有消停过。经过这一打,蒙古人终于伤了元气,在中原呆不住了,不得不退回大漠。

有人说蒙古人是在人类历史表面刮过的一次狂风,狂风过后,一切依然。事实未必如此。但世界帝国兴衰之快的确非狂风不可比拟。但世界帝国的消失不是被推翻,而是分裂。分裂确切说应从忽必烈称汗算起。在此之前,虽然宗王们已经坐大,四大汗国并立局面已成,但蒙古大汗仍然有无上权威。忽必烈打败亲兄弟,当上了帝国之主,他的势力所及却只能到达中亚一带,以

西以北的广大土地非他所属。伊儿汗国、金帐汗国的后王们不服气,不听话,他没一点儿办法。世界帝国虽然名存实亡,但成吉思汗的子孙依旧统治着四分之一的世界,而不像有的王朝,一旦产生分裂,就烟消云散了。这就是成吉思汗的高明之处。

启思录:

成吉思汗创造了一个人类历史上的奇迹,他不但建造了最大的世界帝国,而且能让它传承下来。尽管最后也不免分崩离析的命运,但是几百年间,他的子孙仍然统治着许多地方,他通过分封的方式,尽量让子孙们弓箭向外,很大程度上避免了内部的残杀。如果不是这样,也许这个帝国不过是偶尔刮过的狂风而已。

七、势均力敌,平衡之术

据说一个团队的人数一旦超过 12 人就会拉帮结派,相互斗争,管理就是基于这样的人性应运而生的。杜绝争斗需要秩序,而秩序则来自于平衡。善于管理者,必须精通平衡之术。

雍正驾崩之前,遗诏庄亲王允禄、果亲王允礼和大学士鄂尔泰、张廷玉四人辅政。允礼于乾隆三年(1738 年)病逝;允禄于次年以谋反被削爵,失去了权势;辅政四大臣就只剩下鄂尔泰和张廷玉二人。

鄂尔泰是满洲镶蓝旗人,当雍正还未即帝位时,曾向鄂尔泰索取财物,遭到拒绝,因而雍正对他格外器重,登基后委以重任,于雍正十年(1732 年)升至首席军机大臣,授保和殿大学士。随

着其他地位和权势的上升，一些满洲官僚相继依附鄂尔泰，一部分汉族官僚也投靠在鄂尔泰之下，由此形成了一个政治集团。

张廷玉是大学士张英之子，雍正即位后对他十分赏识，令其教授皇子，擢礼部尚书，不久兼翰林院掌院学士并调户部任职。此后张廷玉又授文渊阁大学士、文华殿大学士、保和殿大学士。雍正八年(1730年)，设立军机处，由张廷玉负责制定军机处的规章，可见张廷玉在雍正朝备受重用。据说有一次张廷玉生病，雍正得知后十分焦急，对近侍说："朕连日臂痛，汝等知之乎？……大学士张廷玉患病，非朕臂痛而何？"

对于鄂尔泰和张廷玉这两位股肱重臣，雍正给予了极高的待遇，于雍正八年(1730年)颁布谕旨，赐鄂尔泰和张廷玉死后配享太庙。在封建时代，这显然是皇帝赐给大臣的最高荣誉和奖赏。乾隆继位后，也同样敬重二位老臣，于第二年同封二人三等伯，又在张廷玉七十大寿时御书"调元锡祉"匾额，还亲自撰写对联和诗赠送张廷玉。

雍正和乾隆两位皇帝的恩宠，使鄂尔泰和张廷玉二人无所顾忌，他们开始暗中培植自己的势力，逐渐发展成两大对立的政治集团。清人昭梿就说："上(指乾隆)之初年，鄂、张二相国秉政，嗜好不齐，门下互相推举，渐至分朋引类，阴为角斗。"

对此，乾隆当然也是明察在心，如他后来就说："朕初年鄂尔泰、张廷玉亦未免故智未忘……乾隆初年，诏廷臣集思广益，至再至三。然诸臣章奏亦不过摭拾浮言，自行其私而已。且彼时事之大者，莫过于鄂尔泰、张廷玉门户之习，初未闻一言及之。"

鄂、张两党势力的膨胀和明争暗斗，对于年轻的乾隆来说，自然不会听之任之让其无限制发展的。乾隆自登基以来，就发誓"用人之权从不旁落"，因而对私自结党营私的行为十分痛恨，经常以历史上的教训告诫臣下："明季科目，官官相护，甚至分门植

党，偾事误公，恶习牢不可破，乃朕所深恶而痛斥者。”

但是，乾隆对鄂、张两党并没有立即采取措施，而是采取了利用、限制到最后铲除的策略，步步逼进，显示了高超的统治策略。

雍正末年，鄂尔泰首倡在西南“改土归流”，对巩固统一作出了巨大贡献。但由于举措不当，引发贵州苗民反抗，使雍正颇为不满，曾下旨切责鄂尔泰，并派出属于张廷玉集团的张照任苗疆大臣，入黔指挥征剿事务。张照挟门户之见，存心报复鄂尔泰，到贵州后搜集了鄂尔泰的各种罪状，向雍正告发，企图推翻“改土归流”政策，恰遇雍正驾崩。

乾隆继位后，继续实行“改土归流”政策，对于张照的提议十分不满。不久，张照平苗失利，朝廷又起用鄂党的张广泗负责西南事务。这时，鄂党占了上风，欲穷治张党，置张照于死地。

乾隆虽然支持鄂尔泰的“改土归流”建议，但对鄂党的打击报复却没有坐视不理。他不希望一派完全压倒另一派，而是要在两大集团之间竭力保持平衡，使他们在一个体制下共处，共同效忠于自己。因此，当鄂尔泰要求处死张照时，乾隆并没有采纳。对此他说：“鄂尔泰欲置伊(即张照)于死地。朕若听此言，张照岂获生全?”

乾隆不仅没有杀张照，相反还命其在武英殿修书处行走，后又任为吏部大臣。乾隆以后回忆此事时说道：“鄂尔泰、张廷玉素不相得，两家亦各有私人……盖(张)照即张(廷玉)欣喜而鄂(尔泰)所恶者，张广泗即鄂所喜而张所恶者。余非不知，既不使一成一败，亦不使两败俱伤，在余心固自有权衡，而鄂与张两皆成就为贤臣，不亦善乎?”

在乾隆看来，对两大政治集团不打击一派扶植一派，也不使两败俱伤，这样既可以利用两派中的优秀人才，而且如果能使鄂

尔泰、张廷玉醒悟感化，放弃党争而成为“贤臣”，就是更加美妙的事。这是乾隆心中打的如意算盘，也是他作为一代明君的特殊表现。

然而，鄂、张二党及其本人的举动令乾隆大失所望，恼怒之余，他不得不放弃“感化”策略，而采取威严措施打击党争。

在乾隆六年(1741 年)，号称“敢于言事”的御史、鄂党成员仲永檀诬告张党集团接受京城富商俞氏贿银，将矛头直指张廷玉及其党羽。对于这次弹劾，乾隆并不相信，经过调查纯系乌有之事，但被牵进此案的提督鄂善却被查确实收受贿银 1000 两，结果被处死，而揭发有功的仲永檀也被擢佥都御史，乾隆还颁谕嘉奖他：“自今以后，居言官之职者，皆当以仲永檀为法，不必畏首畏尾。”

仲永檀尝到弹劾的甜头后，又将矛头对准张照，说张党利用职权泄密：“向来密奏留中事件，外间旋即知之。此必有串通左右，暗为渲泄者。是权要有耳目，朝廷将不复有耳目矣。”这里所说的“权要”，就是指张党首领张廷玉。

对于这一指责，乾隆也并不相信，他当即指出：“鄂尔泰慎密之处，不如张廷玉。”言外之意是，张党虽有泄密，但鄂党更甚。

仲永檀弹劾不中，张照立即反击。他探知仲永檀曾将留中密奏的疏稿内容泄露给鄂尔泰之子鄂容安，于是上疏揭发。乾隆闻奏，即命张廷玉协同其他大臣及三位亲王审理此案，结果查实仲永檀、鄂容安二人“往来亲密”，确实有过严重泄密之事。

对此张照建议扩大调查范围，企图将鄂尔泰也牵扯进来，将鄂党一网打尽。但乾隆深知此时如果铲除鄂党，就没有足以和张党相抗衡的势力，那时张党就会为所欲为，肆行无忌了。因此他决定从宽发落，只将仲永檀下狱(后病死于狱)，鄂容安也仅令其退出南书房，不再让其侍奉皇帝，然后又严斥鄂尔泰说：“以仲永

檀如此不端之人，而鄂尔泰于朕前屡奏其端正直率，则其党庇之处，已属显然……其不能择门生之贤否而奏荐不实，不能训伊子以谨饬而葛藤未断之处，朕亦不能为之屡宽也。鄂尔泰自思之，朕从前能用汝，今日能宽汝，将来独不能重治之罪乎？”

乾隆十年(1745年)，鄂尔泰病死，但其势力仍然固结不解。直到乾隆二十年(1755年)发生胡中藻文字狱，胡为鄂尔泰门生，其诗文中多有悖谬之词，被斩决。此案又牵连鄂尔泰之侄、甘肃巡抚鄂昌，乾隆令鄂昌自尽，至此鄂党才遭到沉重打击。加上鄂尔泰两个儿子又相继在平定准噶尔的战争中阵亡，鄂党势力从此销声匿迹，成为历史。

在打击鄂党的同时，乾隆也加紧了对张党的控制和打击。由于张廷玉家族在朝为官者众多，左都御史刘统勋上奏称：“大学士张廷玉历事三朝，小心谨慎。皇上眷注优隆，久而弗替，可谓遭逢极盛。然大名之下，责备亘多，勋业之成，晚节当慎。外间舆论动云，相城张姚二姓，占却半部缙绅。此盈满之候，而倾覆之机所易伏也。”

为了不使张氏家族势力过大，刘统勋建议不妨效仿康熙朝的做法，“敕下大学士张廷玉，会同吏部衙门，将张姚二姓部册有名者，详悉查明。其同姓不同宗，与远房亲谊不在此例。若系亲房近友，累世密戚，现任之员开列奏闻，自命下之日为始，三年之内，停其升转。”

对于刘统勋的这一建议，乾隆表示赞同。但为了不引起张党的恐慌，乾隆又对张廷玉进行抚慰，开导张廷玉这样做对他有益而无害，“今一经查议，人人皆知谨饬检点，转于大学士张廷玉有益”。

张廷玉在官场几十年，当然知道皇上此举的真正意图，于是他立即上疏请求辞去兼管吏部事务的职务，此后张廷玉又多次

以年老乞退。直到乾隆十四年(1749 年),乾隆才同意张廷玉以原官并带伯爵致仕。

但张廷玉的屡次乞退使乾隆深感不悦,因为在他看来,作为人臣侍奉君主,应该鞠躬尽瘁死而后已,而张廷玉却为此反复不休,不顾皇恩宠沃,有失朝廷重臣的风度。

果然,张廷玉的这种做法很快被鄂党当作攻击的借口,他们向乾隆进言,称张廷玉没有资格享受死后配享太庙这一朝廷给大臣的最高荣誉。

张廷玉听后,心急如焚,他对这一荣誉看得极重,因为整个清朝自开国以来配享太庙的异姓大臣只有 12 人,而且自己是惟一的汉臣,如果被撤销这一待遇,比让他现在去死还严重。于是他立即去见乾隆,哭咽难抑,竟要求"乞上一言为券",也就是让乾隆给他写一份保证书。这使乾隆很不高兴,但还是表示不会更改雍正遗诏,让张廷玉放心。

第二天,张廷玉只是让儿子张若澄上朝代谢皇恩,这使乾隆恼怒万分,认为张廷玉请求配享太庙时能亲自来面奏,谢恩时却不见驾,是视皇恩为"分所应得",当即下旨斥责张廷玉。乾隆这一异常举动使协办大学士、张廷玉的门生汪由敦惊慌不安,暗中派人送信给张廷玉。次日一大早,张廷玉还没有接到圣旨就进朝谢恩。乾隆见张廷玉消息如此灵通,更是怒火难捺,查出果然是由张廷玉推荐的汪由敦走漏的消息,立即削去张廷玉伯爵,虽然仍保留配享太庙,但已经彻底失宠。而给张廷玉通风报信的门生汪由敦,则罢去协办大学士及尚书职,留任办事赎罪。

然而,对于这位已经失宠的老臣,乾隆仍不能放过,他不时寻找各种借口斥责张廷玉,使张廷玉寝食难安,想尽快离开京城这个是非之地,回原籍养老。乾隆十五年(1750 年),皇长子、定安亲王永璜病死,初祭刚过,张廷玉不顾自己是永璜老师的身

分，就急匆匆地向乾隆奏请回乡，乾隆斥责道："试思伊曾侍朕讲读，又曾为定安亲王师傅，而乃漠然无情，一至于此，是尚有人心者乎？"可见对张廷玉的怨恨已达到极端程度。

之后，乾隆命九卿讨论张廷玉是否有资格配享太庙，并定议具奏。九卿大臣看出乾隆的心意，一致认为应罢张廷玉配享太庙，并上奏乾隆。乾隆以此为依据，修改雍正遗诏，也不再记得自己对张廷玉的许诺，罢除了张廷玉死后配享太庙的待遇。乾隆此举一方面显示了专制制度下皇权的至高无上的性质，另一方面则彻底打击了张廷玉的势力，使朋党不再成为危及皇权稳定的隐患因素。

同年九月，又有人揭发张廷玉的姻亲朱荃曾涉及吕留良案，乾隆降旨责问张廷玉："公然与为姻亲，是诚何心？……漫无忌惮，至于如此。其忘皇考圣恩为何如？其藐视朕躬为何如？"下旨罚张廷玉白银15000两，并追缴以前赏赐的各种物品，查抄其在京住宅。而张廷玉的其他党羽如汪由敦等人，也都一一受处罚。当张廷玉于乾隆二十年(1755年)病逝时，乾隆却做出眷念老臣的姿态，宽恕了张廷玉的罪过，仍令配享太庙。

乾隆这一做法，如果张廷玉死后有知，不知是应该高兴，还是应该悲伤？这实在是专制君主对臣下的种种恶作剧！

鄂尔泰、张廷玉两党之争，前后持续几十年。乾隆即位之初，还要借助他们的力量处理朝政，所以对他们采取的是宽容和打击并用的策略。而当乾隆逐渐掌握朝廷权力，巩固皇位之后，对这两大势力集团的争权夺利就再也不能坐视不管了，于是他采取了一并控制、打击的策略，同时又注意保持一定的限度，不致激起剧烈的反抗。

在这一策略之下，乾隆终于铲除了两大集团，牢牢地使大清政权掌握在自己一人手中，真正成为"万民之主"。

启思录:

朋党一直是历代统治者深感头痛的棘手问题，即使到了清代也不例外。如顺治时期的南党与北党之争，康熙时期的明珠、索额图、徐乾学各结党羽，雍正朝鄂尔泰、张廷玉两大集团的争斗则一直延续至乾隆朝，而且愈演愈烈。在乾隆的精心运作下，终于先后消除了两大集团，平衡了政权，从此以后，再也没有形成较大的朋党势力，有力地维护了集权统治。

八、冤家对头，好聚好散

孤家寡人即使有再多的权力，也往往是无效的，尤其是在追求权力的过程中，孤单更是最大的敌人。几乎任何一个成功的领导者，都有一些得力的手下，只有在这些人的抬举和帮助下，才能爬上更高的山峰。

铁木真与札木合在一起生活了一年多时间，在这段时间中，铁木真的势力急剧增长，他的部众已远远不是攻打蔑儿乞时的那几个人，更不是只有9匹马的时候了。与札木合分离后不久，铁木真就被推为蒙古大汗，这不是很值得深思吗？其实，铁木真实现了自己的计划，他挖了札木合的墙角，号召蒙古人回到他的帐下，札木合手下绝大部分蒙古人都成了铁木真的臣民了。而札木合收集的部众又被铁木真收买，札木合偷鸡不成反蚀一把米。

到底是札木合赶铁木真走还是铁木真叛离札木合，这并不重要，重要的是他们不是好聚好散，而是成了冤家对头，这就更说明了他们之间的利益冲突之激烈。

在这场游戏中，成吉思汗铁木真是大赢家。

铁木真离开札木合，打起了自己的大旗，成为大汗。他善于收买人心，用信义和物质利益吸引百姓。据记载，背叛札木合投奔成吉思汗的有40多个贵族，20多个氏族部落，其中忽必来、速不台后来成了有名的大将。成吉思汗的叔父答里台斡赤斤、堂弟忽察儿、忽图剌汗之子阿勒坛、主儿乞部的泰出等都成了成吉思汗的拥护者。能在一年多时间中收服这么多人，成吉思汗的公关活动干得太漂亮了。

答豁儿赤是札只剌部的神职人员，铁木真答应如果答豁儿赤为他办事，将来封他为万户侯，答豁儿赤认为这太少了，他要从全国中挑选30个美女陪伴他，并要求铁木真要听他出谋划策。铁木真答应了，于是他们做了一笔交易。这个交易就是答豁儿赤以神职人员的名义宣称上天指定铁木真为大汗，为铁木真竞争汗位制造舆论，而在成功后，铁木真送给答豁儿赤30个美女。

由于大批蒙古人都聚集在一起，选择一位大汗已刻不容缓，较有竞争力的是忽图剌汗之子阿勒坛、铁木真的堂兄忽察儿、主儿乞部的撒察儿别乞、泰出和成吉思汗。相比之下，铁木真的年龄最小、资历最浅，势力也并不占优势，获选的机会不是很大。但铁木真策划得周密，首先即制造舆论，答豁儿赤的造谣使成吉思汗成了众望所归，当时人们对宗教人士的话奉若神明，哪会想到底下有阴谋。

因为几位贵族都希望自己当上大汗，谁也不服谁，所以铁木真以退为进，当他们几个互相猜疑，谁也不首先表态时，先发制人，提议阿勒坛当汗，但没人附和，阿勒坛自己是不能推荐自己的，蒙古人又有谦逊的传统，自然推辞一番，这样成吉思汗又推另一位，也是同样结果，把别人推举完了，还是没有人能孚众望。

当时的场面陷入了尴尬境地。这时，答豁儿赤以神的名义发言了，他称铁木真当汗是上天的旨意，谁也不能违背。在这种情况下，其他贵族既没有达成协议，仍然各自心怀鬼胎，铁木真无疑占了主动。其他贵族谁也不敢公开反对神旨，而又推不出一位与铁木真竞争的候选人来，只好顺应形势，推举铁木真了。于是铁木真终于成了蒙古大汗。这一年他才 25 岁。

蒙古贵族推举大汗要发誓向大汗效忠，大汗有权力控制、指挥手下的贵族和部众。但是贵族们都有自己的财产、军队、百姓，实际上相当于一个个流动的诸侯国。尽管大汗权力很大，但若没有足够的力量控制手下，也只能徒有其名。铁木真虽然成了大汗，但其他几个没有当成大汗的贵族心中不服，又是他的长辈或兄长，所以成吉思汗还面临着严峻的考验。

作为一个天才的统帅，铁木真有一套杰出的本领，就是极权。他明白自己当时面临的情况，所以第一步就是巩固自己的阵营。他采取了军事行政的管理方式，建立了自己的亲兵部队，由心腹大将博尔术与者勒蔑统领，他还对手下的将领百姓进行了分工，负责饮食的，负责放牧的，负责护卫的，负责家务的，分了许多种专职工作，职有专人，各负其责，由铁木真的兄弟和把兄弟们分别主持。这样他的直系部队已不是传统的部落集团了，而是具有了雏形的国家组织。对于其他的贵族，他暂时还无力加以过多的限制，但是随着形势发展，他正用新型的国家机器去开拓绿色领土，这是他成功的重要因素之一。

铁木真称汗后马上向王罕和札木合去汇报，王罕傻乎乎地还说为此高兴万分呢。札木合心里却不是滋味，他对前来报信的阿勒坛、忽察儿说："你们在铁木真和我之间挑拨离间，在我的腰上刺了一枪，给我的胸前砍了一刀，然后背叛我，离我而去。"

札木合感觉到了铁木真咄咄逼人的气势。与之针锋相对，札

木合收服了成吉思汗的死敌泰赤乌人，正寻找机会给成吉思汗这个竞争对手致命一击。

1206年，蒙古各部在斡难河举行忽里勒台大会，推选统治整个草原的大汗。铁木真当仁不让，再次被推为大汗即最高统治者，称“成吉思汗”。关于“成吉思”的意思解释有多种，但其基本的意思应当是强大、坚强，这才与成吉思汗的性格与业绩相称。大蒙古国成了成吉思汗统治下的领土和人民的统称，而蒙古族也就由一个部族的名称成了当时草原民族的统称。

建立帝国后，成吉思汗进行了军事、行政改革，将全国百姓分为95个千户，以88人任千户长。原来被征服的部族都打破界限，编到指定的千户中去。千户之下是百户、十户，这既是行政组织，也是军事组织。这种平时游牧，战时出征的兵民合一组织，是游牧国家的基本组织方式，同时也正是他们战斗力强的一个重要原因。千户之上，成吉思汗又设立了个万户长，主要是在战争中起指挥作用。

成吉思汗可以算得上一个天才的统治者，他自己不识一字，但是却建立了完备的法律制度和文化教育制度。任命几个贵族为全国最高司法长官，别勒古台成了主管司法的大臣。后来又以义弟失吉忽秃忽为最高司法长官。成吉思汗发布的许多规定、律令成了法律。

他重用畏兀儿人塔塔统阿，让他创造蒙古文字，负责文化教育。对于没有文字的蒙古人来说，这件事功德无量，标志着蒙古人的一次文明跃升。

帝国建立后并没有风平浪静，在蒙古统治集团内部发生了一次神权与世俗权力的争夺。

蒙力克之子阔阔出是当时的宗教领袖，曾经主持过1206年的忽里勒台大会，申明长生天让成吉思汗即位的旨意。在蒙古人

民心目中，宗教领袖具有神圣权威，他的地位有时比大汗还重要。但成吉思汗建国后，阔阔出被冷落了。他不满足于现状，便造谣说上天想让成吉思汗与合撒儿分管蒙古，对成吉思汗兄弟挑拨离间，还公开侮辱、殴打合撒儿。成吉思汗还真差点把合撒儿杀掉。后来阔阔出气焰更高，许多部众听了他的话投奔他。成吉思汗采取果断措施，令弟弟斡赤斤借机将他杀死。成吉思汗在与神权的斗争中取得了胜利。

成吉思汗通过努力使蒙古帝国成了一个真正的国家，沉默了一二百年的大草原又焕发出耀眼的光芒，游牧帝国的血统在奔腾着，草原的绿色波涛在咆哮着。成吉思汗正是以草原为起点，开始他震惊世界的扩张生涯。

启思录：

集中权力是一件非常危险的事情。因为权力是利刃，必须抓住刀柄才能任意使用，但一不小心就会被刀锋割伤。成吉思汗使用了一个高明的策略，他不是自己去抢夺权力，而是让别人把权柄放到自己手中，这也是很多成功的帝王常用的策略。

九、能屈能伸，大起大落

聪明的人往往有喜欢显露的毛病，结果反被聪明误，这种人在官场中一定要吃苦头。只有学会了糊涂，有“龙蛇屈伸”的本领，才能一帆风顺。

刘墉，字崇如，号石庵，山东诸城人，大学士刘统勋之子。乾隆十六年(1751)进士，由编修升为侍讲学士。

乾隆二十年(1755),刘墉受父亲刘统勋西北用兵不力一案牵连入狱。释放后,恢复原职,升为安徽学政。在任时,他上书建议各州县对贡监生要严加约束,并责令考察他们的优劣;督导江苏学政时,又上疏指斥府县官员只为自己仕途着想,害怕刁民,畏惧监生、贡生,害怕小官小吏,软弱无能,玩忽职守。乾隆帝夸奖他熟知政体,下令两江总督尹继善等奋发砥励,革除旧习。

后来刘墉被任命为山西太原知府,提升冀宁道。因为任知府时对僚属侵蚀公款失察,被判罪发往军台效力。第二年释放回京,奉命在修书处办事。

不久因父亲之故得以推恩,刘墉仍以知府级别任用,出任江苏江宁知府,为政清廉,又升为陕西按察使。

父亲去世守制,服满后,任内阁学士,值南书房。继升任户部侍郎。又任湖南巡抚,升左都御史,入值南书房。

刘墉奉命会同大学士和珅到山东调查巡抚国泰贪污放纵的情况,查出实情,任工部尚书,充任上书房总师傅。后署理直隶总督,任协办大学士。

乾隆五十四年(1789),因为诸皇子的师傅久不到书房,刘墉获罪,被降为侍郎衔。不久又被任命为内阁学士,三次升迁任吏部尚书。

嘉庆二年(1797),刘墉被任命为体仁阁大学士,奉命与尚书桂如到山东处理案件,顺便勘察黄河决口的事,刘墉上疏建议疏浚拓宽下游河道。

嘉庆四年(1799),刘墉被加太子少保衔。上疏谈论漕政问题说,由于挑选漕丁不慎重,以致他们在漕运途中偷盗米粮,甚至凿舟自沉,或者把樯舵都卖了,以致造成有船也不能用的情况,请求下令各行省挑选漕丁时一定要挑选殷实的人,他的建议都被付诸实施。

嘉庆九年(1804),刘墉去世,享年85岁,赠授太子太保衔,入祀贤良祠,谥号“文清”。

关于刘墉的传奇轶事,很多人都略知一二,他大起大落的坎坷经历,更为其一生增添了神秘色彩。

乾隆二十年(1755),朝廷拟议在新疆巴里坤、哈密驻军,命刘统勋前去勘察。

刘统勋到达巴里坤后,阿睦尔撒纳发动叛乱,进攻伊犁,伊犁将军班第被杀, 朝廷没有接到奏报。定西将军永常从木垒撤退,形势万分危急,为避免更大损失,刘统勋上疏请求撤回巴里坤守军到哈密,集中防守。乾隆大怒,指责他置班第于不问,下令将他和永常一起免职治罪。

此时刘墉刚升为侍讲学士,受父亲牵连,也被逮捕,关入刑部大狱,抄没家产,等候问斩。刘墉刚登上仕途,就不明不白,差点儿成了刀下鬼。

幸好乾隆还不算太糊涂。过了一段时间,他回过味来,说:“永常作为将军尚不知死战,仓惶退却,又怎能责怪刘统勋呢?刘统勋在汉大臣中尚属于勇于任事的,可以宽免其罪。”父亲被释放,刘墉也就保全了脑袋,恢复了原职。

第二次遭遇接踵而至。刘墉升任太原知府,为官勤勉,留有清直之名。即使如此,他仍旧栽了个大跟头!阳曲县县令段成功是个无财不贪的小人,他在任期间,亏空达1万多两,大部分装入了自己腰包。刘墉得知后,便向巡抚作了汇报,但官官相护,此事被压了下来,似乎一切平安无事,段成功升为苏州管粮同知,刘墉升为冀宁道。

谁料不久,段成功被江苏巡抚庄有恭参劾,事情败露,刘墉也被牵扯入内。乾隆在上谕中说:“刘墉系亲临知府,并不揭报亏空,通同容隐。”下令革职拿办,押送京城。

乾隆三十九年(1774)四月,刘墉等被押到京,部议拟罪,段成功、刘墉等均处斩刑,乾隆觉得不忍,看在刘统勋的面子上,饶了一次,发往军台效力,实际上就是充军。第二年释放回京。

有了这两次沉痛的教训，刘墉深知仕途险恶，从此益加谨慎。混了40多年,终于当上了协办大学士——“名义副宰相”。但因为言语不慎,又丧失了一次“扶正”的机会。

乾隆五十一年(1786),大学士梁国治去世。按规矩,该缺应由担任吏部尚书的刘墉递补,和他父亲当年一样,乾隆为此找刘墉谈过话,说大学士嵇璜年老体衰,如其请求退休,只能批准。刘墉一时得意,告诉了嵇璜。

乾隆得知大为生气,痛斥刘墉此举是觊觎官位,谋夺大学士之职的丑行,于是改变主意,提拔王杰为大学士。

第二年,刘墉主持祭祀文庙典礼,因少拜了一揖,被人参劾,又差一点丢了官。

除此之外,刘墉还有几次因故被降被斥,仕途极不平顺。这固然由于封建官场的黑暗，也与刘墉的性格分不开。他聪明绝顶,又生性耿直,有话就说,口无遮拦,为君主和权臣所不喜,应当是主要原因。

刘墉经过多番波折后,对自己和官场都有了不同的认识,因此针对不同的形势对自己进行了改变和调整。尤其在乾隆五十年(1785)以后,刘墉变得藏头藏尾,办事“模棱两可”。他一心学习郑板桥,做一个糊涂人,具备了龙蛇屈伸的本领,为此招致了乾隆的多次批评。

实际上,这也是他在乾隆晚年权臣当政情况下的无奈选择。这虽然使他未得高升,但是却保护自己不受权臣诬害。否则以他刚直的性格,与和珅斗下去,失败的一定是他自己。

嘉庆亲政后,刘墉又振作起来。他先是上疏参劾和珅,扳倒

了这个清代最大的贪官,还为当时“三大政”(漕运、河务、吏治)出谋划策,到处奔走。当时他已 80 多岁,仍不知疲倦,有始有终,与乾隆晚期的刘墉判若两人。

这是封建官场的悲哀,却也验证了刘墉的超人之处。

由于刘墉的善于变化,他适应了当时风险莫测的官场,履险如夷, 留下了许多奇闻轶事。人们对他善于变化这一点更是神往,于是有了这样的传说,说刘墉是白猫转世,狐狸幻化,更给他的一生罩上了神秘的光环。

启思录:

刘墉之所以能留下如此多的传说,都与“变”字有关。与和珅斗法,剖断悬案,强调的是他的应变才能,而最令人称奇的是他的处世策略。他的一生中七起七落,充满了悬念,但他始终有惊无险,最后还名利双收,十足体现了“变”字的精髓。

第二编

面子

——一点也不比肚子卑贱，有时候比生命更重要

一、公堂反调，无故树敌

公元110年，南匈奴南下入侵，加上西羌民变的范围愈来愈大，东汉政府最高统帅邓骘每天都烦恼得焦头烂额，还是束手无策。于是召集三公及部长级官员开会，企图放弃西方的凉州，全力对付南匈奴。邓骘解释这么做的原因："好像拥有两件破烂衣服，牺牲一件去补另外一件，至少还有一件是好的，要不然两件都是不能穿的破衣服。"与会的官员，都同意邓骘的看法。

初级禁卫官虞诩警告全国部队总司令张禹说："我有三个理由，证明邓骘的建议绝对不能实施。第一个理由是先帝开疆辟土，流血流汗，万般辛苦才把这块土地纳入版图，而今为了节省一点开支，就把它放弃，实在是不可行。

第二个理由是放弃了凉州，原来是腹地的三辅(大长安)地区就成了边疆，皇家祖宗的坟墓马上就失去屏障。俗话说："关西出将，关东出相。"勇敢的战士和富于谋略的将领，大部分都来自凉州。凉州人一向都习惯军旅，崇尚战斗。羌人蛮族因为凉州在他们背后，才不敢占领三辅地区，而没有变成我们的心腹之患。

凉州人民到现在还拿着武器冲锋陷阵，冒着生命危险跟叛徒搏斗，是因为他们认为他们是中国人，有政府作为后盾。现在把他们抛弃，他们心中一定存在着"政府把我们丢给蛮族"的不满心态，即使再忠贞的人，也会心怀怨恨。到时候，那些骁勇善战的勇士互相集结，推举出一位领袖，联合羌人、氐人向东挺进，攻击中央政府，就算有姜子牙的谋略，孟贲、夏育的勇敢，都无法善后。这么一来，函谷关以西的皇家坟墓和长安旧都，便不再属于

中国所有。这是第三个绝对不能放弃的理由。

“主张放弃的人，以补衣服作为比喻，认为至少可以保留一件。事实上，这个问题就像脓疮，如果不彻底治疗，会使肌肤没有止境地溃烂下去。”

张禹回答：“我没有想到问题这么严重，如果你不说，真不知道会对国家造成多大的损失。”

虞诩说：“其实问题也不难解决，只要招揽凉州地区的英雄豪杰，任命他们当州长、郡长，再要求他们送子弟到首都洛阳，由中央任用为官员，表面上看起来是一种奖励，其实是把这些人当作人质，预防叛变。”

张禹采纳虞诩的意见，再一次召开高层会议，大家讨论后一致同意虞诩的分析。张禹于是开始任命西州有力人士作为政府官员，并任命州长、郡长的子弟到洛阳担任禁卫官。

邓骘对于放弃凉州的计划被虞诩破坏感到很没面子，对虞诩恨之入骨。这时候，朝歌的变民首领甯季等，拥有数千名变民，不断地杀害县长级官员，州、郡政府对他都无可奈何。邓骘想要陷虞诩于死地，故意任命他当朝歌县长。朋友们都为他感到担心，虞诩笑着说：“身为一个部属，不应该逃避困难的工作。不遇到盘根错节的问题，不能显出工具的锋利。这正是我建立功业的好机会。”

虞诩到朝歌就任县长后，制定三种标准招募勇士，下令县政府官员推荐保举，凡是杀人、放火、抢劫的属于上等；打架、伤人、偷窃的属于中等；无业游民、不事生产的属于下等，一共集结了100多人。虞诩摆下宴筵招待他们，赦免他们的全部罪行，派他们加入变民集团，叫他们引诱变民抢劫，然后事先通知县政府，让县政府做好埋伏，先后斩杀了数百个变民。

接着，虞诩又派会缝纫的穷人，投奔变民集团，要求他们替

变民缝制衣服时，暗中把特定的彩线缝到变民的衣服上作为记号。当这些变民到城乡打探消息时，马上就被逮捕。变民们认为是神灵跟他们作对，都恐惧害怕、四散逃走，朝歌才逐渐恢复秩序。

启思录：

针对别人的缺失，公开批判他的错误，不论结果如何，都是一种错误。

每个人都不喜欢别人跟他唱反调，尤其是公开跟他唱反调。如果这反调是错的，摆明了你跟他过不去，才故意卡他。万一这反调是对的，后果更惨，你让他当众下不了台，让他难堪。

扬善于公堂，劝恶于内室。

别人有了过失，要纠正他，也得在没有人的场合里，私下告诉他，千万不要当众让他难堪。

虞诩的能力的确很强，可惜却不懂人性。

邓骘被西羌民变搞得焦头烂额，在束手无策的情况下，以两件破衣服作比喻，提出放弃凉州的计划。

虞诩马上提出三个理由，去警告张禹不可以实施邓骘的计划，再以脓疮为例来反驳邓骘关于衣服的譬喻。

虞诩提出的理由错了吗？

虞诩的看法跟判断正确极了，可惜的是他谈的对象错了，说的时机错了。如果他在邓骘焦头烂额时，把他解决西羌问题的策略告诉邓骘，邓骘对他感激都来不及了，又怎么会陷害他呢？

虽然虞诩靠着机智又逃过了一劫，但是与其增加一个敌人，还不如多一个朋友吧！毕竟，幸运之神不是每次都会跟他站在一边，即使侥幸地逃过一次，也还会有下一次啊！

二、倚老卖老，好为人师

公元44年，东汉帝国新息侯、伏波将军马援，向刘秀（东汉第一任帝）请求攻击匈奴。马援出发前，文武百官都来送行，马援告诉梁松、窦固说："一个人富贵之后，应该想到以往贫贱的日子。你们如果不希望贫贱，在高位时要谨慎小心，时常想起我的话。"梁松的父亲梁统、窦固的父亲窦友，都是马援的好朋友，梁松、窦固是马援的晚辈。

马援作战回国后，生了一场重病，梁松前来问候，在病榻前拜见，马援没有回礼。梁松告辞后，马援的儿子问："梁松是皇帝的女婿，也是政府高官，部长级以下官员都对他十分敬畏，刚刚他来看你，你怎么不肯回礼呢？"

马援回答："我是他爹梁统的老朋友，算起来是他的长辈，他的地位虽然尊贵，怎么可以不讲辈份！"

几年后，武陵郡的蛮族部落，攻击边疆的郡政府临沅，中山郡长马成率领军队讨伐，无法取胜。马援又再一次要求出征，刘秀派他担任南征兵团司令，率领4万大军出击。

当时，梁松、窦固和南越兵团军政官杜保来往密切。杜保的个性豪迈、舒阔，喜欢行侠仗义。而马援的侄儿马严、马敦，也自认为侠义，喜欢抨击、讽刺别人。

马援出征后，曾经写信告诫他们："喜欢议论别人长短，随意批评政治，是我最厌恶的事。龙述这个人敦厚谨慎、谦恭节俭，我敬爱他，也希望你们效法他。杜保虽然是一代豪杰，把别人的忧愁和快乐，都当成自己的忧愁和快乐；老爹去世时，前来吊丧的

宾客络绎不绝,我也敬爱他,却不希望你们效法他。为什么呢?因为学习龙述不成,还不失为一个谨慎严正的人;如果学习杜保不成,没有办法拥有他那种气质,就会变成一个轻浮的人。"

正巧,杜保的仇人上书刘秀,指控杜保:"行为浮躁,妖言惑众。马援在万里之外写信给他的侄儿,警告他们不能跟杜保来往。可是梁松、窦固却跟杜保拉帮结派,一定会败坏我们国家。"

刘秀看到奏章,责备梁松、窦固,把指控书和马援写给侄儿的信交给两人传阅。梁松、窦固吓得面无人色,叩头流血,请求刘秀原谅,才度过难关。从此,梁松痛恨马援入骨。

马援讨伐武陵蛮族时,有两条路可以深入蛮族,一条是从壶头进入,路途比较近,但沿途凶险;另一条从充县进入,沿途比较安全,不过补给线太长。副司令官耿舒建议从充县进入,但是马援认为时间拖得太久,粮食也会消耗过多。两种方案同时上报中央裁决,刘秀批准马援的作战策略。

不料,蛮族坚守高山险要,水流湍急,舟楫无法前进。天气炎热,马援的军队突然发生瘟疫,很多士兵病死,连马援也被传染而生了重病。

耿舒写信给老哥耿弇,内容提到:"我上书皇帝,建议先攻击充县,补给线虽长,可是至少人马都会安全。如今被困在壶头,大家恐怕不久就会死光,令人痛惜。前一阵子在临乡的时候,蛮族忽然集结在大营之前,当时如果发动攻击,可能已经把他们消灭了。但是马援却像个做小生意的西域商人,每到一处都要停留下来,才会遭到挫败(暗示马援故意停留,剥削、搜括当地民众财富)。现在发生瘟疫,一切都跟我的判断一样。"

耿弇把这封信呈报给刘秀,刘秀派梁松担任监军官,追查马援责任。就在这个时候,马援逝世。梁松开始报复,罗列罪状陷害马援。刘秀被刺激得火冒三丈,下诏撤除马援新息侯的侯爵,并

收回印信。

马援的妻子、儿女，受到这种可怕打击，惊恐万分，不敢把马援的棺木运回祖坟安葬，只好草草放在坟地西边，用土掩埋。平时的亲朋好友，没有一个人敢来吊丧。

启思录：

当别人需要我们帮助，主动向我们求援，我们再告诉他，该怎么做，这叫做“教导”。如果别人并没有向我们求援，我们却主动告诉他应该怎么做，这叫做“教训”。

教导，会得到感激；教训，却会招来愤怒。

有些人仗着自己的经验、阅历比较多，就喜欢主动“指点”别人，“教导”别人，以为这样做会得到别人的感激。不料这种倚老卖老的心态，不但无法得到感激，而且还常常会让被“教”的人以为你在“训”他，对你恨之入骨。

故事里的马援把梁松当成自己的后生晚辈，对他谆谆教诲，为什么梁松不但不领情，反而还会倒打一耙，在刘秀面前陷害他呢？

马援错就错在他自认为跟梁松的父亲梁统交情匪浅，把梁松当成晚辈看待的这件事上。

看看马援出征前，对梁统说的一番话；再看看梁统来探望他时，他仗着长辈的身份，不肯回礼。马援认为他是梁松的长辈，他这么做，错了吗？

当然错了，因为梁松的心里想的是——你跟我父亲有交情，那是你们的事。我是驸马爷，是皇室贵族，你凭什么不向我回礼？我又没求你什么事，你凭什么“教训”我？

别人没有要求帮忙时，千万不要过度热心地去指点别人，因为“好为人师，最讨人嫌”。

三、意气用事,当面拒绝

公元前151年,西汉第六任帝刘启还是太子的时候,妃子王娡怀孕了,王娡告诉刘启:“我梦见太阳投到我的怀里。”刘启很高兴,认为这个小孩将来一定很不平凡。王娡果然生下男孩,命名为刘彻。

后来刘启继任皇位,因为薄皇后没有生下男孩,所以指定庶长子(妃子生的大儿子)刘荣为太子。刘荣的母亲栗姬很容易嫉妒,常常为了刘启亲近其他的妃子而大发脾气。

刘启的姐姐刘嫖,常常替刘启引进漂亮的女人作为妃子。刘启身边的妃子,大多是刘嫖推荐的。栗姬为了这件事,感到非常不高兴,也开始痛恨刘嫖。

刘嫖希望自己的女儿陈娇,以后能够当上皇后,盼望她可以嫁给刘荣,主动向栗姬提起这门婚事。栗姬怨恨刘嫖向刘启推荐妃子,想要报复刘嫖,立刻拒绝这门婚事。刘嫖不得已,只好退而求其次,转而向王娡提婚,希望将陈娇嫁给刘彻,王娡高兴的不得了,迫不及待立刻一口答应。

刘嫖知道栗姬痛恨自己,开始烦恼万一刘荣继位,栗姬当上皇太后,自己将面临危险处境。于是开始在刘启面前毁谤栗姬和太子刘荣,又常常称赞刘彻聪明机智。

刘启自己也很喜欢刘彻,又不时想起王娡怀孕时梦见太阳的事,开始有了更换太子的念头。不过因为更换太子是一件大事,所以一直迟迟无法下定决心。

有一次刘嫖警告刘启："你那么疼爱王姑，可是一旦你去世了，栗姬当上皇太后，谁能保护王姑母子？恐怕戚夫人的'人猪'事件会重演。"

刘启听完，吓出一身冷汗，准备向栗姬试探看看。刘启拜托栗姬帮忙照顾其他妃子生的儿子，栗姬一听到刘启谈起其他的狐狸精，马上气得七窍生烟，板起脸孔，一句话都不说。

刘启看到这种情形，心里头想："现在只不过是太子的娘，就这么强硬，有朝一日当上了皇后，那还得了，整个后宫岂不是成了屠宰场？"刘启气得跺脚离开。就在刘启离开时，栗姬不高兴地轻轻骂了一声"老狗"！刘启刚好回头听到，也开始讨厌栗姬。

王姑知道刘启正在气头上，怂恿一个低阶官员向刘启呈上奏章，奏章上写着："儿子因为母亲而尊贵，母亲也应该因为儿子而尊贵，现在太子已经确立，也应该册立栗姬为皇后。"

刘启对栗姬还怀恨在心，看完这个官员的奏章，怒意立刻涌上心头，气得跺脚大骂："你是什么东西，这是你这种官员应该插嘴的话吗？"说完就下令诛杀。

刘启心里猜想，一定是栗姬要求官员提出奏章，这个官员才敢大胆越权呈上奏章。不久，刘启就因为这件事罢黜太子刘荣，改封刘荣为临江王，太子改为刘彻，栗姬也因此生气而死。

启思录：

有些人找工作是凭关系、靠后台，以为只要有人撑腰，就没有什么好担心的。反正天塌下来，有"后台"顶着，别人绝对动不了我，因为我的"后台"够大、够硬。

也因为自认为"后台"够硬、关系够好，所以做起事来从来不理会旁人的看法，也不担心旁人的批评，总是要等到关系断了、后台垮了，才明白事情的严重性，"后果"也已经不堪设想。

师父领进门,修行在个人。找后台、拉关系是进入权力领域的捷径,本身并没有什么不好,也没有什么不对。但是进入权力领域后,有没有能力发挥,是不是成果辉煌,就必须看自己的本事了。

如果仗着“后台”的关系,盲目膨胀自己的权力欲望,以为有靠山撑腰,没有什么人敢惹、敢怒、敢吭声,不把别人看在眼里,那问题就来了。

孙子兵法提到:“主不可怒而兴师,将不可愠而致战。”就是警告我们,意气用事是最危险的一件事了。

栗姬认为她是太子的娘,是未来的皇太后,有太子当“后台”,谁也动不了她的地位,于是不把刘嫖看在眼里。刘嫖请婚,她却当面拒绝,让刘嫖难堪。她会这么做的原因,是认为自己的“后台”够稳,刘嫖没有权力撤换太子,自己的地位也就安全了。

没错!刘嫖是没有本事撤换太子,但是她却有能力在刘启耳边煽风点火,让刘启撤换太子。

无缘无故树立敌人是最不智的行为了, 多一个敌人不如多一个朋友。当我们有“后台”当靠山的时候,更要提醒自己放下身段和心态重新学习和开始。因为没有永远不倒的“后台”,也没有永远不断的“关系”。

四、不留余地，无处容身

公元前30年，西汉帝国首都长安连续下起了40多天大雨，人心惶惶，都互相谣传洪水即将灌进长安城，居民惊慌逃命，长安城陷入一片混乱。西汉帝国第十二任帝刘骜也非常紧张，召集高级官员到金銮殿上商讨对策。全国最高统帅王凤建议："皇太后和皇上赶快登上御船避难，再下令人民爬上长安城墙避水。"大家一致赞成。

只有左将军王商提出反对意见："即使是古代暴虐无道的王朝，大水都不曾淹过首都。现在国内政治一派升平，洪水绝对不可能突然发生，一定只是一时谣传，千万不可以下令人民登上城墙，否则全城的人心会更惊慌，混乱将更不可收拾。"刘骜决定停止下令。

过了一段时间，混乱就自动平息。调查结果，果然是以讹传讹。刘骜不断地公开赞赏王商，具有处变不惊的镇定能力，擢升他为宰相。王凤感到十分惭愧，恨自己说错话，更恨王商的镇定凸显自己的无能，开始痛恨王商。

五年后，琅邪郡发生灾难，王商派人调查。琅邪郡长杨肜和王凤有姻亲关系，王凤向王商求情，王商不肯答应，上奏免除杨肜的郡长职务。奏章呈上后，遭到王凤控制，石沉大海，没有下文。

王凤开始反击，秘密调查王商隐私，唆使耿定向刘骜指控："王商跟他父亲最亲近的婢女通奸。他的妹妹淫乱，王商还教唆奴仆把她的奸夫刺死。"刘骜认为这是无法证明家务事，不想理

会。不过王凤不肯罢休，坚持追究。

中级国务官张匡发现这是讨好王凤千载难逢的良机，立即上书抨击王商。刘骜抗拒不了王凤的压力，下诏免除王商的宰相职务，接受调查。王商悲愤交加，口吐鲜血，免职三天后就去世。

刘骜 28 岁时，仍然没有生下儿子，身体却不断生病。刘骜特别疼爱弟弟刘康，要求他留在京师，不让他返回封国定陶。王凤怕刘康长久留在京师，会剥夺他的权力，恰好发生日蚀，王凤趁机提出警告："阴气太重，才会发生日蚀。定陶王(刘康)虽是皇上最亲近的亲属，但依照规定，还是要回到封国才对。因为他长久留在京师，上天才会提出警告，请刘康赶快回到封国。"刘康只好返回封国。

王章的个性一向刚正直言，王凤推荐他担任长安市长。不过王章并不买他的帐，反而向刘骜提出亲启密奏："陛下没有儿子，特别厚待定陶王，这是顺应天理、安抚人心的最佳举动。日蚀所代表的意义是阴气侵犯阳气，臣僚侵犯君王。现在政府的大小事件，都由王凤裁决，上天才会发生日蚀，提出警告，他不自我反省，反而怪罪善行，故意排挤刘康。

"前任宰相王商是国家栋梁，只因为不肯向王凤屈膝，就被王凤捏造理由陷害，导致忧伤而死。王凤宣称要让陛下生下儿子，明知他小老婆的妹妹张夫人，已经出嫁过，并不是处女，却故意呈献给陛下当妃子，污染后宫。这些行为都足以证明他的行为不忠，不可以再继续主持朝政，请陛下罢免他，另外选忠良代替。"

自从王凤罢黜王商，又要求送返刘康，刘骜心里头一直不高兴，看完王章奏章，大为赞赏，要求王章帮他物色替代人选。王章推荐琅琊郡长冯野王，忠心正直，富于谋略，是适合人选。刘骜也听过冯野王的美好声名，决定由冯野王取代王凤。

不料，消息外泄，王凤立刻搬出宰相府，措词哀痛地请求退休。皇太后王政君听到消息后，天天以泪洗面，拒绝吃饭。(注，王凤是王政君的弟弟。)

刘骜从小跟舅家亲近，一直对舅舅王凤非常依赖。现在突然看到王凤的辞职书，有些不舍，对王凤稍加挽留。王凤马上复职，并且采取严厉的报复行动，命令宫廷秘书弹劾王章："明明知道冯野王是因亲王舅父的身份才出任郡长，王章为了谋取升官故意讨好他，竟然违法要求让他回到中央。又明知张夫人已经是后宫嫔妃，还说出大逆不道的话，肆意诋毁她的名节。"

刘骜把弹劾奏章交给司法部查办，司法部以王章希望皇室断绝子嗣，意图背叛天子，为定陶王铺路等叛乱理由定罪，王章最后死在狱中。

启思录：

王商对于洪水的判断很正确，他知道以讹传讹的谣言是造成长安城混乱的主要原因，却不知道"直接了当"地说出来，会要了自己的老命。

因为"直接了当"地纠正别人的错误，"直接了当"揭穿别人的谎言，"直接了当"地戳破别人正在吹嘘的事迹……最容易伤了别人的自尊，让人感到难堪而无地自容。

"直接了当"，换个说法就是当面让别人难堪，让别人下不了台。

当长安陷入混乱，刘骜召集官员，要求大家提出对策时，王凤提出建议后，为什么其他的大臣都一致赞成？难道所有的大臣都没有判断能力吗？不是，是其他的大臣懂人性，他们虽然知道王凤的判断错误，但是既然王凤已经"先"说出来，就不应该让他在皇帝面前难堪。

王商如果在王凤之前，就先提出对洪水的见解，一定可以得到刘骜的赞赏，也不会得罪王凤。但是当王凤已经提出避难的看法后，他再反驳王凤，王凤会怎么想？

王凤会想，好小子！你用我的“错误”来证明你的“正确”，故意在皇上面前折我的台，让我难堪。

有些话，要么早点说，要么就不要说，千万不要等别人说错后，再提出自己正确的看法，用别人的“错误”，来证明自己的“正确”。做人最重要的是帮别人留几分“余地”，让别人有台阶下，保住他的颜面。

五、先见之明，伤口撒盐

公元200年，刘备和董承、王服、吴子兰等人，自称接到东汉帝国第十四任帝刘协的密诏，准备秘密谋杀曹操。当时曹操正好派刘备和朱灵率领士兵，攻击向北撤退的袁术，刘备脱离曹操的掌控后，密谋刺杀曹操的计划曝光，刘备立即背叛曹操，与袁绍结盟。

曹操打算亲自征讨刘备，将领们都抱持反对态度，说：“现在和你争夺天下的人是袁绍，袁绍率领大军，浩浩荡荡地从北方奔来，我们却跑到东方和刘备作战，刘备的兵马稀少，目前还成不了气候，万一袁绍大军突袭我们后方，后果会不堪设想呀！”

曹操回答：“袁绍的反应迟钝、性情多疑，即使发起攻击行动，也不会太快。正因为刘备刚刚独立，人心还没有顺服，我们马上采取行动，他一定会失败。”于是曹操亲自率领大军，东征刘备。

袁绍的参谋田丰，向袁绍提出建议："刘备和曹操之间，有很深的恩怨情仇，曹操亲自率领军队，远征东方的刘备，没有办法立刻决定胜负。我们整顿大军，直接攻击曹操后方，可以一举消灭曹操。"

袁绍以幼子生病作为理由，不愿马上出兵。田丰用手杖敲击地面，哀叹地说："苍天啊，这个千载难逢的好机会，竟然因为儿子的一点小病痛而丧失。可惜，大势已去啊！"

等曹操击败刘备，大军已经驻扎在官渡，袁绍才正式计划，进攻曹操的大本营许都。

田丰又提出建议："曹操已经击败刘备，许都也不再空虚。曹操的兵马虽然不多，但是他擅长用兵，变化无穷，绝对不可以轻视。我们最好据守山川险要，大军按兵不动，只派少数士兵，不断骚扰他，让他进不能求战，退不能休兵，用不了三年，他就没有办法支持下去了。如果把成败胜负，投注在一场决战上，万一失败了，将会后悔莫及。"

袁绍不理会田丰的建议，坚决出兵攻击曹操。田丰为了劝阻袁绍，不管袁绍是不是正在气头上，都继续慷慨激昂地表达看法。袁绍以田丰为敌人宣传，惑乱军心为由，下令把他逮捕入狱。

袁绍率领大军倾巢而出，在官渡和曹操进行决战。最后曹操以十分之一的兵力，击败袁绍大军，消息传回监狱，有人告诉田丰："你的判断这么正确，以后一定会受到重用。"

田丰回答："袁绍的外貌宽厚，内心却猜疑多忌。他不会了解我的一片忠心，只会记得我不断冒犯的行为。如果大军获胜，他在高兴之余，自认为聪明才智高人一等，我还有活命的机会。现在失败了，怨恨、羞愧会一起涌上心头，恐怕我的性命不保了。"

袁绍在撤退的路上，对逢纪说："冀州的百姓，听到我失败的消息，都会同情我，只有田丰以前曾经劝阻我这次军事行动，跟

其他人不一样，面对他让我感到很惭愧。”

逢纪了解袁绍的话中含意，附和着说：“田丰听到您失败的消息，鼓掌大笑，庆幸他的预言实现了。”

袁绍对幕僚说：“我当初不用田丰的计谋，果然遭到他耻笑。”于是下令在狱中诛杀田丰。

启思录：

我们最怕有人在伤口上撒盐，原来受伤的地方，已经够折磨人了，再撒上了盐，会令人痛入心扉。面对肿痛的伤口，已经让人难以忍受，如果还有人再一次把伤口挖深挖大，一定会让你感到深恶痛绝，恨他入骨。

遭遇到了挫折，就像是受了伤的肿痛伤口，倘使再遭到冷嘲热讽，一定会让他感觉到屈辱，就像把肿痛的伤口拿刀子挖开，再撒上了盐，会让他痛得即使拚了命，也在所不惜。

有些人喜欢在别人遭到挫折时，再谈起他的“先见之明”。其实这时候，再说这些先见之明，很难引起别人的认同，只会让人更难受而已。遭遇挫折的人，需要的是“持”，而不是当初预言他会失败的言论。谈再多的“先见之明”，都弥补不了已经失败的结果，只会令人反感和厌恶，破坏彼此之间的关系而已。

狱卒告诉田丰：“你的判断这么正确，以后一定会受到重用了。”

田丰为什么反而担心自己的生命不保呢？田丰了解人性呀！他不但对袁绍官渡之战会失败有“先见之明”，对自己的身家性命不保也同样有“先见之明”。

袁绍对于官渡之战失败，虽然有严重的挫折，但是回乡看到田丰，却会因为惭愧而感到屈辱。挫折可以忍受，羞愧却难以面对。他觉得没脸见田丰，所想到的最好方法就是除掉田丰，如此

一来，就不需要面临看见田丰的尴尬场面了。

别人遭到挫折时，我们惟一能做的就是给他支持，作为他继续前进的动力。千万不要再提起“先见之明”，因为再多的“先见之明”，都弥补不了已经发生的错误，只会引来让他感到屈辱的反效果罢了。

六、兼收并蓄，相得益彰

接受了一种事物或者观念后，容易形成固定的思维模式，很难改变。这就制造了认识上的盲区，成为前进的障碍。对于一般人来说，没有什么大不了，但对于胸怀天下的领导者来说，却是致命的问题。盲点不突破，事业也就停顿下来了。

同历史上以往各个朝代相比，元朝的各种宗教都比较兴盛，这不同于历代某一两种宗教受宠、其他宗教遭受压抑的情况，因此元代宗教之盛在中国历史上是少见的。

那么，为什么会出现这种现象呢？因为忽必烈继位之后，对宗教采取了兼容并蓄、广加利用的政策，体现出对宗教发展变化的积极应变精神。

蒙古族原来信仰萨满教，但萨满教当时尚未形成一套完整的教义和仪式，还不像其他宗教那样具有较高的稳定性和排他性，而这后一种情况（排他性较弱）有利于蒙古贵族在对外征服过程中，对各种宗教采取宽容的态度。

如当初成吉思汗领兵对外征服时，接触到了佛教、道教、基督教和伊斯兰教等，他对这些宗教都是平等对待，不尊此抑彼；而且对各宗教中有学问的人，也很乐意向他们求教，如道教一支

全真教的长春真人邱处机就曾受成吉思汗的召见，著名的武侠小说家金庸先生甚至据此写出了一部《射雕英雄传》的武侠巨著来。

对这些宗教,成吉思汗只有一个要求,那就是他们必须用各自的宗教权威来劝说自己的信徒顺服蒙古的统治。这样,蒙古军队所到之处，所有宗教都无一例外地成为为蒙古贵族的统治服务的工具。

忽必烈上台之后,基本保持了成吉思汗的宗教政策;不过,他也有偏袒或压制某种宗教的时候。由于忽必烈本人信仰佛教一支的喇嘛教,因此当佛教与道教产生辩论时,有一次忽必烈亲自主持,辩论结束后,17 名理屈词穷、无言以对的道士被忽必烈下令削发为僧,许多道观也因此被改为寺庙,一些道教经典被化为灰烬。

对伊斯兰教,忽必烈也曾产生过怀疑。由于基督教当时与伊斯兰教之间存在极大分歧,双方一直视为仇敌,一次一位基督教士向忽必烈报告,说伊斯兰教《可兰经》中有“杀尽所有多神教徒”的话。

忽必烈听了大怒，因为这就是说连他信奉喇嘛教也在被杀者之列。于是忽必烈召来一位伊斯兰教徒质问:“真主是那样说的吗?”

教徒回答说:“是的,陛下。”

忽必烈问:“那你们为什么不杀呢?”

“我们还没有找到办法。”教徒说。

忽必烈气极,下令将教徒推出去斩首。他后来又问一位伊斯兰教徒,这位教徒吸取了上次事件的教训,对忽必烈解释说:“陛下以真主之名冠于诏令之首,陛下不是多神教徒。”

忽必烈听了这位教徒的解释，这才消了怒气，不再追问此

事。

从总体来说,忽必烈对各种宗教还是持兼容并蓄的态度的,所以马可·波罗曾记载了忽必烈与他谈到的宗教政策,即“全世界崇奉的预言人有四:基督教徒说的是耶稣基督,回教徒说有摩诃末(穆罕默德),犹太教徒说有摩西,偶像教(佛教)徒说有释伽牟尼。我对这四个人,都致以敬礼。”

由此可见,忽必烈所采取的宗教政策,是顺应当时元朝的宗教现实,有利于维护元朝广大疆域内的统治安定的正确决策。

元朝都城设在大都,由于人口的集中和皇戚显贵之家众多,对粮食的需求量很大。为了将南方的粮食运往大都,忽必烈接受丞相伯颜的建议,从海道运输粮食,为了保证海运畅通,忽必烈又于至元28年(1291)设置了专门机构负责管理此事,后将其归并为两个海道都漕运万户府。

由于海运粮食关系到元大都的生命供给,因此如何选派得力官员是一个非常关键的问题。蒙古将士虽然擅长马上打仗,但一到水上作战时便毫无优势可言,因此很难挑出掌管海运的官员。这时,忽必烈又大胆起用了朱清和张瑄二人。

朱清、张瑄原为海盗头目,专干海上抢劫杀掠的事情。元朝统一后,他们率部众投降,得到忽必烈的优抚。当海道漕运万户府成立后,朝中无人能胜任其职时,忽必烈突然想起二人来,于是将二人任为万户,这在当时已经是最高的封赏,在汉人中是少有的。

朱清、张瑄见忽必烈如此信任自己,也以诚相报。他们认真管理海运之事,为保证大都的粮食供应立下大功;同时,他们又不断摸索和总结经验,在开创和经管海运方面取得了许多可贵的成绩。

为了表扬二人的功劳,忽必烈竟然特诏他们可以自印纸钞,

使二人的财富迅速增加，成为江南巨富。据说他们的势力在鼎盛时期，“弟侄甥婿皆大官，田园宅馆遍天下，库藏仓庾相望，巨艘大舶帆交蕃夷中”，可见其势力之强大。

正是起用了朱清、张瑄这样富有经验的汉人，元初的海道运输才有了比较畅通和安全的保障。而当初忽必烈敢于不顾许多大臣的反对，对朱清、张瑄委以重任，厚加赏赐，不仅体现出过人的气量和胆识，更显示了他善于认清形势、灵活机变的独特智慧。

启思录：

元朝是中国历史上第一个由少数民族创建的大一统王朝，因此对于元朝的第一位皇帝——元世祖忽必烈来说，要治理好这样一个庞大的帝国，无疑是一次巨大的挑战。天下一统之后，应如何进行有效治理？对此元世祖忽必烈给出的答案是：以变应变！

从忽必烈的统治经验来看，有效治理一个国家，需要稳定而持续的政策，但也需要顺应形势变化，以变应变，这样才能相得益彰，事半功倍。

七、刀不血刃，屈人之兵

凡是智谋之士都有一个特点，就是精通权变之术。如果没有良好的大局观，把奇谋智术用在一些平常琐事上，永远也不可能有大成就。英雄和凡夫俗子的区别，就在这一点上。

庞统字士元，襄阳人，是襄阳名士庞德公的侄子，年轻时就

有大名，号称“凤雏”，与号称“卧龙”的诸葛亮齐名。偶遇高士水镜先生司马徽，谈论之中，水镜称许说：“卧龙、凤雏，两人得一，可安天下。”可见庞统声誉之高。

庞统不是徒有虚名的凡俗之士，而是具有安邦定国平天下的实际本领的明变之士。庞统最初入仕孙吴，作为周瑜部下。周瑜死后，庞统送丧到吴。吴中名流陆绩等人，久闻庞统大名，前来相会，评价吴中人物，谈得很是投机。顾劭趁兴问道：“你与我二人，谁更强一些呢？”庞统回答：“陶冶世俗，品评人物，我不如你；辅佐帝王，出谋划策，你不如我。”顾劭听了，深服其言。

庞统的智谋，在赤壁之战便初露锋芒。赤壁之战时，庞统为周瑜献上连环计说：“欲破曹兵，须用火攻；但大江面上，一船着火，余船四散；除非献连环计，教他钉作一处，然后功可成。”周瑜大喜，命庞统伪降曹操，献上此计。曹操果然中计，将大船、小船或 30 只，或 50 只，用铁钉铁环连锁在一起，结果被周瑜一把火烧得精光。后人有诗曰：“赤壁鏖兵用火攻，运筹决策尽皆同。若非庞统连环计，公瑾安能立大功。”

庞统虽然本事不凡，但他在东吴的仕途却很不顺利。

周瑜死后，鲁肃向孙权推荐说：“愿举一人以助主公。此人上通天文，下晓地理；谋略不减管仲、乐毅，枢机可并于孙武、吴起。往日周公瑾多用其言，孔明亦深服其智。现在江南，何不重用？”

孙权闻言大喜，便问此人姓名。

鲁肃说：“此人乃襄阳人，姓庞，名统，字士元，道号凤雏先生。”

孙权说：“孤亦闻其名久矣。今既在此，可即请来相见。”

于是鲁肃邀请庞统入见孙权。施礼毕，孙权见他浓眉掀鼻，黑面短髯，形容古怪，心中不喜。于是问道：“你平生所学，以何为主？”

庞统说:“不必拘执,随机应变。”

孙权说:“你的才学,比公瑾如何?”

庞统笑道:“我之所学,与公瑾大不相同。”

孙权平生最喜周瑜,见庞统轻视他,心中更加不乐,就对庞统说:“你且退,待有用你之时,再来相请。”庞统长叹一声而出。

鲁肃对庞统说:“非肃不荐足下,奈吴侯不肯用公。公且耐心。”庞统低头长叹不语。

鲁肃说:“公莫非无意于吴中乎?”

庞统不答。

鲁肃说:“公抱匡济之才,何往不利?可实对肃言,将欲何往?”

庞统说:“我欲投曹操去也。”

鲁肃说:“此明珠暗投矣。可往荆州投刘皇叔,必然重用。”

庞统说:“我意实欲如此,前言戏耳。”

鲁肃说:“某当作书奉荐。公辅玄德,必令孙、刘两家,无相攻击,同力破曹。”

庞统说:“此我平生之素志也。”于是径往荆州来见刘备。

孙权以貌取人,把一个人才拱手让给了刘备,这是他用人的失误。后来,刘备用庞统之计智取西川,孙权才后悔不已。

庞统投了刘备后,颇受器重,与诸葛亮并为军师中郎将,地位仅次于诸葛亮。

庞统的特点是明悉变化,善于根据不同的形势采取相应的对策。其中最主要的是帮助刘备智取益州。

建安十六年(211),割据益州的刘璋听从谋士张松的建议,迎刘备入川,帮助征讨汉中的张鲁。这正是刘备趁机夺取益州的大好时机。

据史书记载:

玄德独坐沉吟。庞统进曰:“事当决而不决者,愚人也。主公高明,何多疑耶?”玄德问曰:“以公之意,当复如何?”统曰:“荆州东有孙权,北有曹操,难以得志。益州户口百万,土广财富,可贲大业;今幸张松、法正为内助,此天赐也。何必疑哉?”玄德曰:“今与吾水火相敌者,曹操也。操以急,吾以宽;操以暴,吾以仁;操以谲,吾以忠;每与操相反,事乃可成。若以小利而失信义于天下,吾不忍也。”庞统笑着说:“主公之言,虽合天理,奈离乱之时,用兵争强,固非一道;若拘执常理,寸步不可行矣,宜从权变。且‘兼弱攻昧’,‘逆取顺守’,汤、武之道也。若事定之后,报之以义,封为大国,何负于信。今日不取,终为他人取耳。主公幸熟思焉。”玄德乃恍然曰:“金石之言,当铭肺腑。”

刘备平日坚持的是仁义、宽容、忠厚,这是为人处世的正道,是不变之经,固然难能可贵。但是,一味拘泥,在非常时刻不知变通,这就不对了。所以庞统说,你的话虽合天理,但无奈现在是战乱时期,用兵争强,处理事物的原则不能死认着一个理不放,否则就寸步难行了,宜从权变。又给刘备出了个主意,叫“逆取顺守”,这样两方面都可以兼顾了。于是,刘备下定决心,令诸葛亮、关羽守荆州,自己领兵数万,以庞统为军师,向益州进发。

刘备入川后,刘璋带兵迎接,欢宴百日。庞统又进一策:来日设宴,请刘璋赴席,在壁衣中埋伏刀斧手100人,掷杯为号,在筵上杀之;一拥入成都,刀不出鞘,弓不上弦,可坐而定。刘备说:“季玉是吾同宗,诚心待吾;更兼吾初到蜀中,恩信未立;若行此事,上天不容,下民亦怨。公此谋,虽霸者亦不为也。”

庞统此计,若单纯从军事角度来考虑,是可取的——刘璋懦弱,缺乏心计,趁其不备,一举擒杀,可坐定益州。但若从道义上

考虑，心肠过于阴毒，正人君子，难以下手。庞统不是正人君子，而是智谋之士，他考虑问题的出发点是利益第一，道义第二。刘备考虑问题则不是这样，故不取此计。于是带领军队北上，到了葭萌，便不再前进，在那里厚树恩德，做起收买人心的工作来了。

第二年，庞统劝刘备早日动手，献了三条计策，供刘备选择。

第一条，暗中组织精兵，昼夜兼行，直袭成都；刘璋不知军事，平日又没有准备，大军卒至，必然慌乱无措，益州唾手可得，这是上策。

第二条，假装要回荆州，趁刘璋白水关将杨怀、高沛前来送行之际，一举擒拿，收其部众，进攻成都，这是中策。

第三条，退还白帝城，与荆州联合，慢慢设法进取成都，这是下策。如果老是不下决心，拖延下去，那就将坏大事。

刘备听后，认为上策太急，下策太缓，中策不迟不急，便决定采取中策。果然顺利地擒杀了杨怀、高沛，收编其部，引兵南下，占据涪城，直逼成都。

消息传到成都，刘璋慌忙派大军迎击，节节败退，固守雒城。刘备进攻雒城，战斗中，庞统被流箭射中而死，时年 36 岁。

庞统的特点是重权变，轻道义。这既是他的优点，也是他的缺点。在非常时机，通权达变是必要的，但是权变也要有限度，最终归于善道。庞统第一策，劝刘备“逆取顺守”，夺取益州，基本上是正确的。但第二策，劝刘备在宴会上擒杀刘璋，则过于歹毒奸诈，有失善道。权变应处理好“权”与“经”的关系，拘泥不变固然不对，但走向极端，抛弃道义，也是不可取的。

启思录：

“卧龙、凤雏，两人得一，可安天下。”庞统的特点是计谋深远，明察全局，善于拿大主意。在刘备取西川的全过程中，他是谋

主，重大的决策和主要计谋，都是他出的。如果他不那么早就死了，谁知道天下会是什么样子呢？

八、君要臣死，满座皆惊

智慧来自于学问，但不会学的只能把智慧变成学问，而不能把学问变成智慧，这就是死学问。人们喜欢把学问和才华相提并论，实际是有深刻道理的。有学问不见得有才华，而有才华必然有学问，学问只有变成自己的东西，才能得心应手，才能发挥它的威力。

纪晓岚虽然为人诙谐，但是非常正直，他也经常向皇上提意见，一次因奏请禁止忠奸之风，惹怒了乾隆，乾隆有意惩治他。于是在一次朝会中问大臣们何为忠何为奸。和珅答说："忠就是一臣不事二主，君叫臣死臣不敢不死。"

乾隆听后点点头，又突然转向纪晓岚说："纪卿对忠奸之见以为如何？"

纪晓岚见乾隆话外有音，也回答道："回皇上，臣也这么认为。"

乾隆道："朕来问你，你对朕是忠呢还是不忠呢？"

纪晓岚说："回皇上，臣对皇上可谓愚忠。"

乾隆稍停一会儿，说道："既然纪卿对朕自称愚忠，朕若叫你去死，你去还是不去？"

纪晓岚明知乾隆是在找刺儿，但也只好无奈地说："臣蒙皇上殊恩，虽百死不足以报，惟圣上之命是从。"

乾隆忽然变色说："朕叫你即刻就死！"

从乾隆发话以来,群臣就觉着气氛不对,现在一听要让纪晓岚去死,不由得都惊慌失色,但没有任何人敢吱声,大家都为纪晓岚捏一把汗。

“臣,臣……”纪晓岚跪到地上,浑身冒出汗水,打着主意。

乾隆催促道:“你怎么还不去死?”

纪晓岚说:“臣不知皇上让臣怎么个死法。”

乾隆说道:“赐你自裁!”

“臣领旨谢恩。”纪晓岚叩头起身,朝门外慢慢走去。

“回来,”乾隆皇帝喊住他,“你上哪儿去死?”

纪晓岚说:“回皇上,臣若是死在皇上跟前,有惊圣驾,臣请死于午门之外。”

乾隆道:“那也好!”

群臣见纪晓岚退出门外,忽啦啦都跪到地上求情。

大学士刘统勋开始还以为皇上是在和纪晓岚开玩笑, 如今一看成了真的,苦苦向皇上求情:“皇上!君无戏言,这,这,臣恳请皇上收回成命,赦免纪晓岚一死,皇上!”群臣也都连连叩头,为纪晓岚求情。

乾隆皇帝“啪”地一拍桌案:“都起来!”

就在这时,纪晓岚却自己回来了,他往地上一跪说道:“臣纪昀回禀皇上。”

群臣先是一喜,再看皇上的样子马上又揪紧了心,不知事态如何发展。

乾隆见此,把手中的杯子往案上一放,说道:“怎么?你没有死?”

只见纪晓岚郑重其事地说:“回皇上,不是臣不想死,是有一个人不让臣死。”

乾隆听后觉得很奇怪,问道:“哪个敢这样大胆?”

纪晓岚回答说："回皇上，是楚大夫屈原。"

"楚大夫屈原？你从实说来。"乾隆莫明其妙，群臣也都被说糊涂了。

纪晓岚道："臣到了午门外，刚要撞墙以死尽忠，就听有人猛一声高喊：'先生且慢！'臣回头一看，是头戴高高帽子的楚大夫屈原。屈大夫训斥臣说：'纪晓岚你好不知道理，你怎么能死呢？当年楚怀王昏庸无道，不辨忠奸，残害忠良，我才含愤投江而死，让他遗臭万年。而今你们圣上是难得的有道明君，你这么一死，后世岂不要说你们圣上是无罪诛杀大臣的昏君吗？你这样做，把你们圣上置于怎样的地位呢？'臣一想，屈大夫言之有理，所以不敢自裁，只好回来禀明皇上，请皇上为臣作主。"

乾隆一听，也无话可说，再加上想到纪晓岚的种种好处，满脸浓厚的阴云渐渐消散，长长吁出一口气道："朕早就知道，你满肚子尽是花花点子，既然屈大夫不让你死，你就别死啦，起来吧！"

纪晓岚在平时的交往中，也靠自己的才学，留下了大量的轶事，不仅显露了自己的才能，还拉近了与同僚的关系。

纪晓岚和天津知府牛稔文是表兄弟，有一年牛稔文为子娶妇，纪晓岚觉得应该前去祝贺。于是在婚娶之日前，他先派人送去一副贺联，写道："绣阁团圆同望月；香闺静好对弹琴。"

第二天，纪晓岚亲自登门贺喜，与牛稔文一番闲话后，纪晓岚问："我昨日所作贺联，引用了君家典故，君知否？"

牛稔文一愣，细细一想，原来上联引用了"犀牛望月"的传说，下联用了"对牛弹琴"的典故，不禁大笑。

乾隆五十三年，工部衙门失火，烧毁厅堂房屋数百间。这时工部尚书金简，以及纪晓岚、彭元瑞等人正随从乾隆南巡，不在京中。待回到北京，见此情景，乾隆很生气，责令金简查问原因，

处罚有关人员，又叫他召集工匠火速修复。

出事时，金简虽说不在北京，但他作为工部主官，部下出事也脱不了干系。因此，在督工修复衙署时，格外尽力，从早到晚忙得不亦乐乎。有一位内阁中书见他这副模样，戏赠他一句上联："水部失火，金司空大兴土木。"

这句上联在字面上把金、木、水、火、土五行全部嵌入进去，以工部属下的水部代指工部，以尚书的别称司空代指金简，结构非常巧妙。传开后，很久无人答对。

这位内阁中书出上联时，原也只是见机打趣，没有想到别的。待联语广为传扬，他本人搜索枯肠，却也找不出恰当的对句。

在一次宴会上，恰好内阁中书与纪晓岚同时在坐。席上又有人谈起联语的对句问题，内阁中书只好老实相告，眼下没有下联。他见纪晓岚在坐，觉得这是一个求援的机会，于是站起来走向纪晓岚，说道："纪大人一向能诗善对，下联请您赐教。"

纪晓岚望着他笑笑，说："对此联并不难，只是要委屈阁下。"

"只要能对出下联，那又何妨。"内阁中书显得极为洒脱。

"那就要原谅在下的不敬了。"纪晓岚接着脱口说道，"南腔北调，中书君什么东西。"

此联一出，满座皆惊。原来这位中书说话既有南音又杂有北音，纪晓岚现炒现卖，对得天衣无缝。人们都心悦诚服，就连内阁中书也是由衷地佩服。

启思录：

纪晓岚的应变能力不是靠耍小聪明，而是靠自己的博学多才，因此，在避免灾难的时候，也给对方留下了余地，轻松地给自己搭起了台阶。倘若没有绝伦的学问，就像没有力气却耍大刀，最终伤不到别人却伤到自己。

九、官场险恶，急流勇退

谋臣一般很难得到好下场，他们知道得太多了，对谋主的长处特别是短处看得一清二楚。除非能成为铁杆心腹，否则就应当寻找机会离开了。即使对方慷慨地给你一些权力，当心，那可能就是致命的诱饵！

知识份子易退难进。淡泊寡欲、远权避祸是刘伯温天性中的一部分。年青时的刘伯温胆气豪壮，在元朝任县丞时，不畏强暴，得罪了当地不少大户，因而遭受陷害。30岁时，不堪官场磨难，辞官隐居，开始了与权力中心若即若离的生涯。

那段时间，他对官场人心险恶深有感慨。他在诗中说："昨日灯前相笑语，岂意今朝化为虎。"官场就是险恶地，你不踩人人踩你。他在《钓竿》诗中说："大鱼入馔腮颊红，小鱼却放渊坛中。更祝小鱼知我意，长逝深潭莫贪饵。"此时的刘伯温有深厚的道家情感，无为而治。小鱼正是自比，劝诫自己莫因权力的诱饵而被别人钓走。

在刘伯温看来，追求荣华富贵虽然并没有什么过错，但飞黄腾达者却往往不得善终；一个正直的人尤其容易遭到陷害。在现实的人事纷争中，处处有风波，时时有危险。与其赴汤蹈火，何不索性站在险象环生的官场之外。当然，刘伯温是个有大志的人，而不是像陶渊明一样真正乐于过隐士的生活，他的隐居远权是蓄势观望的一种策略。他在《蛟溪诗》中说过："闭藏当有待，保养慎无失。"诗中流露出了他的心迹。所以，至正十三年（1353年）和至正十六年（1356年），元廷两次任命他为行省都事的高官

时，他都出山了，仍希望做一番事业。但在招降方国珍的问题上，他再次受到打击。朝廷重臣被方国珍收买后，压制迫害刘伯温，剥夺了他参政的机会，他终于丢掉了对元朝的幻想，再次归隐于老家青田，此后再没做过元朝的官。明智的刘伯温已经感觉到元朝的末日不远了，再不远离那个权力中心，就要为它陪葬。

刘伯温在投人朱元璋帐下后，虽尽心尽力，但和权力核心也有意无意地保持一段距离，不走得过近。到至正二十二年(1362年)时，朱元璋在刘伯温的辅助下屡败劲敌陈友谅，正准备继续经营江西。刘伯温却恳求朱元璋允他回青田，为上年去世的母亲料理后事。朱元璋只好答应了。刘伯温临走时预言了几件事，包括对苗兵和陈友谅部新附降军的担心。之后便超然而去，一呆就是一年。在加入朱元璋集团两年后，刘伯温有意远离权力核心一段时间，一是他感觉到了起义军内部的一些隐患，想在远距离审视它，并有避祸的意图；再者，与权力中心有节奏的分合，能让当权者更念及他的长处，而避免一些长期伴君身侧可能产生的隐患。果然，他料事多中，朱元璋更觉须臾不可离开他，派使者去青田敦请他早点回来，适度地远离反而拉近了距离。而刘伯温大智慧的显示，还在明立国后。洪武元年(1368年)，朱元璋打算晋开刘伯温为公爵，刘伯温说："陛下是天授，臣怎敢贪天功"。坚辞不受。第二年，朱元璋为功臣定位次，为21人立庙于鸡鸣山下，死者像祀，生者虚其位。其中没有刘伯温，也是他坚辞的原因。这很像汉初的张良。汉高祖要分封给张良3万户采邑，他不敢接受，只要了当年与刘邦初识的留县作为封地，当然令刘邦十分高兴。事后看来，徐达、李文忠、廖永安等人，有了那个生祠又有何用？最后还不是被朱元璋送上黄泉路。

在朱元璋部下中，淮西人是最基干的力量，以武人占多数，力量最大；而浙东人多为文士，是后入集团的，实力较弱，但两派

明争暗斗很激烈。丞相李善长虽是文士，但更靠近淮西派，两头通吃，根基很深。而刘伯温在浙东派里最显眼，尽管他心如止水，不愿参与其中，但处在高位上，即使不愿参加，也有一股力量卷你进去，所以刘伯温的原则是立事为公，远权避谤。

开国初，朱元璋身边虽然人才济济，但真正最有条件任丞相者惟刘伯温一人。朱元璋也十分明白这一点，曾经两次为此而征询刘伯温的意见，刘伯温深知在当朝淮西人一统天下的局势下，自己很难与之争锋，丞相人选只能从淮西旧部中选出。因此第一次刘伯温推荐了李善长任相，朱元璋也照刘伯温的意见做了。洪武四年(1371 年)，不知何故李善长突然提出辞职。朱元璋再次与刘伯温商议接替丞相的人选。因朱元璋对杨宪有好感，且杨宪与刘伯温私交不错，所以第一个被提出来的人是杨宪。刘伯温很了解杨宪的为人，对朱元璋说："为相者必须公而忘私，而又博学多能。杨宪虽颇有干才，但器量狭小，不足以当大事。"朱元璋又问胡惟庸如何？刘伯温说："若以胡惟庸为相，必然导致车毁人亡，比之用杨宪、汪广洋更为危险。"刘伯温说的都是些实话，但朱元璋却很不高兴地说："看来我这个相位是非给先生不可了。"刘伯温说："我为人嫉恶太甚，又不习惯繁重的政务负担，若为相，必将有负上恩。一代之兴，必有一代之才，端在明主细心察访，不过从目前情况看，确实没有理想的丞相人选。"最后朱元璋还是用了胡惟庸和汪广洋为相，结果以后发生了胡惟庸案。刘伯温抵制住了朱元璋抛出的诱饵，宁做深潭中的小鱼，但下场总比胡惟庸这类大鱼强。

打发了李善长，更显出刘伯温的鹤立鸡群，也更易引起朱元璋的注意。洪武四年(1371 年)，61 岁的刘伯温再次像在元政权下一样，回到故里，远离权力中心。

1375 年，65 岁的刘伯温死在故里。死因众说纷纭，有的说是

胡庸派人所害,有的说是朱元璋指使胡惟庸所为,有的说是自然死亡。不知他临死前推算到没有,他的老对头、在权力场中炙手可热的胡惟庸4年后就要被问成大罪,株连达万人之多;李善长也要在十几年后被满门抄斩。比起他们来,刘伯温虽然早走了几年,但死后声名犹在,后来被推为开国文臣第一;而且,他的子孙也大多保全,这都和他远权敛欲有密切的关系。

洪武二十年(1387年),朱元璋接见刘伯温等浙东文士的子孙,对他们的父辈表示称赞、怀念。第二年,朱元璋说:“刘伯温在这里时,满朝都是党,只有他一个不从……那些反臣都被我废了,坟墓也发掘了。”越到晚年,朱元璋似乎越怀念当年那位刘先生。洪武二十三年(1390年),他又接见刘伯温的次子,提的都是旧事:“我到婺州时,得了处州。他那里东边有方国珍,南边有陈友谅,西边有张家。刘伯温那时挺身来随着我。鄱阳湖里到处厮杀,他都有功。”刘家的荣耀映衬着李善长、胡惟庸、汪广洋、杨宪这些在权力中心争斗的人家的暗淡与悲惨。

启思录:

刘伯温以奇谋异策被后世称为大明“开国文臣第一”,他的谋略不但体现在用兵经世上,也体现在权力运作上。明朝建国后权臣中争权夺势的暗流澎湃,朱元璋也开始了杀害功臣的计划。危急关头,刘伯温明智地远离权力漩涡,成功地躲避了惨祸,的确是值得借鉴的保身之道。

第二编

贪婪

——是不断掠夺的原动力，是不能满足的欲望

一、取之无道，倒戈相向

公元前403年，晋国政府自从姬重耳死后，政治逐渐败坏，政权也由智、赵、魏、韩四个家族掌握，其中以智姓家族的势力最为庞大。

智姓家族的族长智瑶，有一次和韩姓家族的族长韩虎、魏姓家族的族长魏驹在蓝台饮酒作乐。智瑶当众戏弄韩虎，又侮辱韩家的总管段规。智家的族人智国听到后，警告智瑶："激怒对方，又不防备对方可能采取的报复行动，灾难必定临头。"

智瑶回答："我本身就是灾难，我不给别人灾难，已经算他好运气了，谁还敢给我灾难？"

智国说："事情恐怕不是这样，夏书里有一句话：'一个人犯了过失，结下的仇怨即使并不明显，也不能因为看不见，就粗心大意地认为它不会发生。'大人物在小事情上谨慎处理，才能避免大的忧患。现在，你在宴会上公然地侮辱韩虎和段规，又不提防他们心中怨恨的报复心态，反而一味地告诉自己：'他们不敢报复！'我看结果一定会很凄惨。连黄蜂、蚂蚁这种小虫都能伤害人，更何况韩虎拥有韩姓家族这么强大的武力集团！"不过，智瑶听不进智国的劝告，不把它当一回事。

不久，智瑶仗着自己掌握大权，无缘无故地向韩虎要求割让土地，韩虎气得发抖。段规劝告韩虎："智瑶的个性刚愎自用，又喜欢贪小便宜，如果拒绝他，他绝对咽不下这口气，将会对我们采取攻击行动。不如给他一块地，他尝到了甜头，必然也会对别人如法炮制，别人不肯给他，一定会发生战争。我们不但逃过一

劫,还可以坐收渔人之利。"韩虎于是送给智瑶一个拥有一万户人家的城市,智瑶果然大为高兴。

接着,智瑶也要求魏驹必须比照韩虎,割让一块土地给他。魏驹打算拒绝,他的总管任章问魏驹:"为什么不给他?"

魏驹回答:"没有理由却强迫我割让土地,欺人太甚,当然不给他。"

任章说:"就因为他没有理由,才更要给他。给他一块地,智瑶会认为自己聪明盖世,轻视所有人。我们这些被他迫害的人,才能够精诚团结,联合起来对抗他,他的生命不会太长久。书经上谈到:'将击败他之前,先让他恶贯满盈;要吞食他之前,先喂他一点东西,让他满足。'不如答应智瑶的要求,让智瑶被胜利冲昏头脑,我们再来收拾他,何必让魏家先挨智瑶这一棒呢?"魏驹认为任章的分析很有道理,也送给智瑶一个拥有一万户人家的城市。

智瑶轻易地得到两座城市,对于自己的聪明与判断正确,感到十分得意。于是变本加厉地向赵姓族长赵无恤索求蔺邑、皋狼这两个富庶城市,不过这一次却碰到了钉子,遭到赵无恤拒绝。这对习惯了取予的智瑶而言,无疑是个严重打击。

智瑶利用强大压力,要求魏驹、韩虎一起攻击赵无恤,赵无恤只好离开晋国首都新田,逃回赵家的根据地晋阳。

智瑶再次率领智、韩、魏三个家族的联合兵团攻击晋阳,把晋阳四周围得水泄不通,然后决开汾水,灌进晋阳城。晋阳城里水满为患,居民的房屋墙壁、炉灶都被大水冲毁,无法升火煮饭,到处都是小鱼、青蛙。不过却没有人想要投降。

智瑶在城外的高地上巡视,看见晋阳城像一艘即将淹没的孤舟,得意洋洋地告诉站在一旁陪伴的魏驹、韩虎:"到今天我才知道,原来水可以灭亡别人的国家。"听到这句话,魏驹、韩虎两

人互相轻轻踢踝碰肘,都担心得说不出话来。魏驹心里头害怕的是,会不会有一天汾水也灌进他的老家安邑,而韩虎则担心绛水会灌进老家平阳。

智瑶的谋臣绨疵警告智瑶:“韩、魏两家可能叛变。”

智瑶问:“你怎么知道?”

绨疵回答:“根据常理判断,他们一定会担心如果赵家灭亡,下次就轮到他们了。而且我们跟韩、魏两家约定,一旦消灭赵家,将共同平分赵家土地。现在,晋阳城里缺乏粮食,人民靠着互相吞食维生,只差3块木板高度,汾水就要灌满晋阳城。晋阳陷落,就在眼前,他们可以得到土地,应该高兴才对,可是看他们两人却愁容满面,如果没有阴谋,那才奇怪!”

智瑶不相信,第二天把绨疵的话告诉韩虎、魏驹。韩虎、魏驹两人露出万分委屈的表情,指天为誓:“这一定是赵无恤的反间计,故意挑拨我们的感情,让你提防我们,来阻挠这项军事行动。你想想,我们再笨,也不至于放弃即将到手的赵家土地,来冒这个不可能成功的危险勾当吧!”

等到韩虎、魏驹两人离开,绨疵进来质问智瑶:“你把我的话,告诉他们两个了,对不对?”

智瑶吃惊地说:“咦,你怎么知道?”

绨疵回答:“刚刚韩虎、魏驹离开时,经过我身边,他们抬头看了我一眼,脚下踉跄,差点跌倒,赶紧低头走掉。可见一定是被我看穿了他们的心事,才会作贼心虚。”智瑶不肯承认自己会观察失误,仍然认为韩虎、魏驹不可能背叛,绨疵眼见即将大祸临头,要求出使齐国,离开险地。

困守晋阳的赵无恤,利用黑夜作为掩护,派张孟谈担任秘密使者,悄悄出城,暗中晋见魏驹、韩虎,提醒他们两个人:“唇亡齿寒,等赵家灭亡后,接着就轮到你们倒霉了。”

魏驹、韩虎回答:“我们不是不明白这个道理,就怕事情还没有发动,却走漏消息,大祸临头。”张孟谈于是和魏驹、韩虎秘密结盟,暗中约定反击智瑶的日期,再回到晋阳城准备。

到了约定日期,赵无恤派出精锐部队,突击智家守军,再反过头来决开堤防,让汾水倒灌进智家阵地。智家士兵正忙着救水乱成一团时,赵无恤身先士卒率领大军杀出晋阳城,韩、魏两家的部队也趁机从两边发动侧翼攻击,智家军队无法抵挡,赵无恤生擒智瑶,立刻斩首,紧接着屠灭智姓家族。

启思录:

老子说:“取之,必先予之。”就是说,想要获得,必须先付出。也可以反过头来说,每一次付出,都是为了获得作准备。

一个人的付出,可能是为了博得“慈善家”之名,也可能为了日后的“利”,当然也有些是基于“怜悯”之心,更有甚者是因为“恐惧”之情,不管如何,总是有个“原因”,绝对不可能无缘无故。

为名、为利、为怜悯心,都是自愿的,不会造成大的问题。但没有人会在别人的胁迫与勒索下,还乐于心甘情愿地付出。如果迫于情势,不得已而接受,也必然是心不甘情不愿,日后必有“回报”。

絺疵怎么知道韩虎、魏驹会叛变呢?因为他懂人性!

韩虎、魏驹虽然接受智瑶征召,一起攻击赵无恤,但却是迫于情势,不得不接受的结果,加上以前曾经遭到智瑶无礼的欺凌与勒索,因此,只要有机会,他们必定有所“回报”!

絺疵提醒智瑶:“晋阳陷落,韩虎、魏驹即将得到土地,他们应该高兴才对,可是他们却愁容满面,如果没有阴谋,那才奇怪!”

没错!“利益当前”,如果没有喜上眉梢,反而愁容满面,必定是因为担心“忧患在后”。

韩虎、魏驹的恐惧,早在踢踝碰肘时,就已经表露无遗了。晋阳陷落,只会令他们更加忧虑。所以最后他们一定会倒戈相向,以摆脱日后无穷尽的恐惧,这就是人性!

二、贪得无厌,狗急跳墙

公元前94年,江充本来是西汉封国之一的赵王刘彭祖府中的一个门客,因为冒犯刘彭祖的儿子刘丹,逃亡到西汉首都长安,向西汉第七任帝刘彻告发刘丹不可告人的隐私,刘丹于是遭到罢黜。

江充容貌雄伟,一表人才,而且能言善辩,刘彻对他十分欣赏。刘彻和他谈论国家大事后,对他非常宠爱,任命他当绣衣戒严官,派他督察皇亲国戚及大臣的不法行为。江充揣摩刘彻的心意,大举弹劾王公贵族,刘彻大为高兴。

有一次,江充跟随刘彻到甘泉宫,正巧碰到太子刘据的信差在皇帝专用的大道上奔驰,江充把他逮捕交付审判。刘据得到消息,派人向江充道歉:“我并不是爱惜部下,只是怕皇上误认为我没有好好指导部下,所以请你从宽处置。”江充拒绝刘据的请求,反而直接向刘彻检举这件事。刘彻大为赞赏,说:“当臣子的人,应该要像江充一样。”从此对江充更加信任。

刘彻29岁的时候,才生下太子刘据,本来对他非常宠爱。不过刘据长大后,性情仁慈敦厚,温柔谨慎。刘彻认为他缺乏才干,不像自己那么果断、凌厉,逐渐对他疏远。

江充知道自己和太子刘据已经结下仇恨，担心刘彻的年纪大了，万一逝世，刘据会采取报复行动。于是决定先下手为强，利用“巫蛊”事件来陷害刘据。江充先告诉刘彻：“陛下生病，恐怕是巫蛊作祟所造成的。”刘彻于是派江充担任钦差大臣，率领蛮族女巫，调查此事。

刘彻的年纪大了(六七十岁)，总是担心别人利用巫蛊来诅咒他。只要被指控使用巫蛊，不管是不是被冤枉的，从来没有人敢向刘彻说明。江充看准了这一点，教蛮族女巫声称：“皇宫里有‘蛊’的妖气，如果不铲除，皇上的身体不可能平安。”刘彻准许江充和女巫进宫执行任务。

江充把皇后寝宫和太子宫里的每一寸土地都挖开来，然后宣称：“太子宫里掘到木偶和诅咒皇上的绸缎。”

刘据惊慌失措，问他的教师石德应该怎么办？石德害怕一旦刘彻相信江充的话，当教师的他也会被同时诛杀，于是告诉刘据：“前任宰相和两位公主，都因为巫蛊事件而死。现在江充和女巫又指证声称，从太子宫中挖出木偶，到底是真有其事，还是他们栽赃嫁祸，根本无法向皇上解释清楚。皇上远在甘泉宫，是生是死都还不知道，奸臣就已经嚣张到这种地步，难道你没有想起嬴扶苏被杀的往事吗？”

刘据吃惊地说：“我这个当儿子的，怎么敢擅自诛杀钦差大臣，我想前往甘泉宫，亲自向皇上解释这件事，希望能够侥幸脱难。”刘据正要出发，江充已经派人快马前往甘泉宫，向刘彻奏报。刘据手足失措，只好采纳石德建议，派人伪装皇帝使节，逮捕江充这些人，对江充怒骂：“你这个赵国流氓，害惨了赵王父子还嫌不够，又要来害我们父子！”说完亲自斩杀江充，再把蛮族女巫拖到御花园中，活活烧死。

启思录:

看完这个故事，让我们先来想想，江充是靠什么方法崛起的？是靠他满腹经纶的治国才能,还是杀敌建威的彪炳战功？

都不是,是靠他懂得察颜观色,懂得刘彻的心意,更懂得刘彻“豢养”他的目的。

为什么说是“豢养”？首先来谈谈你为什么会豢养宠物？宠物并不是你生活中的必需品，你为什么还要耗费精力去豢养它呢？

有一些人喜欢豢养凶猛的狼犬，这种狼犬必须训练到主人叫它坐,它就坐;主人叫它跑,它就跑;主人叫它咬,没有下一个命令,它绝对不会松口,甚至除了主人亲自喂养外,它也不吃其他人送来的食物。

狼犬必须经过专门的训练人士用很长的训练时间，才能够达到这种程度,所以训练的花费是相当惊人的。那为什么还是有人愿意花这么昂贵的金钱、费这么大的精力来训练狼犬呢?为了抓小偷,还是捕强盗?

都不是！是为了证明狼犬只听从主人的话，也只对主人效忠,这才是它被豢养的目的。

江充也知道刘彻“豢养”他的目的是想借他的手,向朝廷大臣、文武百官彰显皇帝所拥有的权力。所以他大量地纠举王公贵族来博得刘彻欢心。他纠举对象的层级愈高,愈证明他有存在的价值。最后他故意检举太子刘据,来证明他只对刘彻一人忠心不二。

江充是死在谁的手上?严格说起来,他是死在他自己贪婪的“人性”上。当他检举刘据时,他已经没有退路了,他惟一的盼望是凭着逼死刘据,来求得侥幸的一线生机。

但是他忘了逼狗跳墙,逼虎伤人,即使个性宽厚的刘据,为了自保,最后也不得不采取反击的手段。

三、展示功劳，招来祸患

公元前62年，西羌部落中的先零部落跟其他部落的酋长立下盟约，抛下以往仇怨，互相派遣人质，共同结盟，准备叛变西汉帝国。消息传回西汉帝国首都长安，西汉帝国第十任帝刘病已，请老将赵充国推荐大将人选。赵充国说："如果是对付西羌部落，我认为没有人比我更合适。"

刘病已再问他："你预测西羌各部落会怎么发展，我们应该派多少军队？"

赵充国回答："军事行动瞬息万变，很难在千里之外作出预测。我愿意先到金城郡绘制地图，拟订作战策略呈报中央。不过可以肯定，西羌部落目前集结的人数不多，不久就可以平定，请陛下放心。"刘病已于是任命赵充国担任西征军司令，平定叛变的西羌部落。

赵充国到达金城郡，集结1万人的骑兵部队，先派出远距离的侦察兵，再慢慢前进，始终保持戒备状态，防止西羌部落突袭。西羌部落发动好几次攻击行动，都无功而返。赵充国采取的谋略是：使用威逼手段，迫使罕、开及其他被胁迫的部落改变立场，来瓦解西羌各部落的团结，等他们惊惶失措，再发动攻击行动。

刘病已已经征调6万名边防军，酒泉郡的郡长辛武贤急于建功，呈上奏章："边防军都已经集结，西羌部落不断侵犯，如果只是采取防御策略，等到秋冬以后，天气寒冷，土地结冰，我国战马不能适应，将无法作战。我建议趁着现在天气暖和，出动大军，携带30日粮食，在鲜水会合，先攻击罕、开两个部落，虽然不能

全部屠杀,但可以掠夺他们的财产、牲畜,然后撤退。”

刘病已把辛武贤的奏章交给赵充国,请他发表意见。赵充国回报:“大军背负30日粮食,没有能力奔驰,敌人只要先后退,据守险要地形,再派人截断我们的粮食供给,我们可能全军覆没。辛武贤认为可以掠夺他们的财产、牲畜,只是高谈阔论的纸上作业,不是最好的策略。何况先零部落首先向我们挑战,罕、开等其他部落都是被胁迫,并不是真心要跟我们作对。我认为应该安抚罕、开部落,然后给先零部落一个严重教训,其他遭到胁迫的部落立场就会改变,这样才可能让边疆永保和平。”

刘病已把赵充国的奏章,交给大臣讨论,大家一致认为:“先零部落兵力最强,又有罕、开这个结盟部落支持,如果不先击败罕、开这两个部落,就不可能击败先零部落。”刘病已于是任命辛武贤当破羌兵团司令,许延寿当强弓兵团司令,出兵攻击;并且责备赵充国畏惧作战,拖延战事,耗损国家财力,要求赵充国配合辛武贤进行攻击行动,不得以任何借口拒绝。

赵充国仍然上书抗争:“先零部落为了攻击我国, 所以先跟罕、开部落结盟。如果先攻击罕、开部落,先零部落必定会派出军队救援,罕、开部落也会感激先零部落伸出援助之手。如此一来,不但无法击败他们,反而让他们的盟约更加稳固。要是他们再派出精兵胁迫其他的小部落, 势力会像雪球一般愈滚愈大。到时候,即使征调更多的军队,恐怕都无法抵挡。依形势判断,只要击败先零部落,罕、开这两个部落,用不了一兵一卒就会投降。如果他们还不臣服,等到春季再攻击他们,也能顺利成功。”

当时, 辛武贤的破羌兵团和许延寿的强弓兵团已经开始攻击,俘虏了6000多人。后来,刘病已采纳赵充国意见,赵充国西进压迫先零部落,先零部落不战而逃,罕、开部落也跟着投降,一切都如赵充国所预料的一般。

西羌战乱结束,赵充国班师在回国途中,他的好友浩星赐向他建议:“大家都认为先零部落是因为破羌兵团不断攻击才会失败,只有少数了解情况的人才知道,即使没有破羌兵团,先零部落也非失败不可。不过,你晋见皇上时,最好把功劳让给辛武贤和许延寿,声称他们的贡献无法相比。这样做,对你并没有任何损失。”

赵充国回答:“我不认为应该这么做,我绝对不会为了害怕别人讥刺我展示功劳,而去欺骗皇上。军事行动是国家大事,我更应该真实地向皇上分析利害冲突,作为后世的表率。如果一味地爱惜生命,以后谁还敢说实话!”

赵充国把他对西羌部落的真实意见,报告刘病已。刘病已完全同意,马上撤除破羌兵团,辛武贤回任酒泉郡郡长。

辛武贤恨透了赵充国破坏他建功的机会,展开报复行动。他向刘病已检举赵充国的儿子赵印泄露宫中秘密,曾经告诉他:“皇上最初很讨厌张安世,本来想杀掉他,是我父亲(赵充国)向皇上求情,才饶了他一命。”结果赵印被捕,在狱中自杀。

启思录:

做人有誉于前,不应无毁于后。

得到别人的称赞,顶多升一点职,加一点薪水;但如果有人扯后腿,很可能会丢了饭碗,甚至要了老命。

赵充国平定了西羌部落叛变,为西汉帝国建立这么大的功劳,为什么最后还是逃不掉“祸延子孙”的下场呢?因为赵充国的个性太过“刚直”,他的“是什么说什么”的个性,让他只在乎是不是“有誉于前”,却忘了也应该注意是不是“无毁于后”。

做人的确应该要“直”,但却不可以“刚”,因为“刚易折”。“直”指的是“内方外圆”,对于自己,要坚持对的事,但也要宽

容地对待别人,要刚柔并济。

赵充国对西羌部落的判断完全正确,事后也证明他所采取的措施是对的,但是他忽略了,他的正确措施挡住了辛武贤的建功机会。

他的好朋友浩星赐提醒他:“你晋见皇上时,最好把功劳让给辛武贤和许延寿,声称他们的贡献你无法相比。这样做,对你并没有任何损失。”

浩星赐懂人性,他知道挡了别人建功的机会,就应该弥补,才不会招来“毁于后”的下场。可惜的是,赵充国并没有接受,他坚持要“誉于前”,即使别人讥刺,也要展示功劳的做法,才会祸延子孙。

四、人心不足,蛇能吞象

把权力给了别人,要想再收回来就更难了。最高明的做法是能放也能收,收放自如才是高明的技术。如果事无巨细都要由自己处理,固然可以保证权力,但实际上产生的效率却非常之低,而且也会带来许多意想不到的结果。揽权就应当像是养虎,只要能控制它就行了,千万不要骑到老虎背上,否则,后果不堪设想。

武则天从当上皇后起就一点点抓权揽权,最终形成了天后掌权的格局。久在最高位,使她养成了威权独断的性格,同时,权柄抓到手仿佛骑在老虎背上,如果退下来,可能反被虎咬。武则天一生总揽大权,只在老年时稍稍放松了一下,结果下场也很悲惨。

在封建王朝中,皇帝与宰相之间是一对天然的矛盾体。皇帝

作为王朝的精神象征和最高决策者,需要居于深宫,当廷理政,而不可能混诸外朝,天天和臣下摸爬滚打,而且也很少有人能有精力几十年如一日地去处理繁密的政务。所以,皇帝需要宰相或一个宰相班子帮助处理外朝事务。这本身就是对皇帝集权的一种分割,所以皇帝既需要宰相的帮助,又忌惮权力被侵蚀。一般的强君往往压制宰相,以保万机独断。

唐太宗是个睿智的君主,他既要保证君权的专断,又要防止因专权而害政,还要防止臣下间为争权而误国。他完善了三省分权制,政府由中书省出旨,门下省审驳,尚书省奉行。并且,为了集思广益,他又逐渐发展出宰相合议的机制,让三省长官与一些获得参政授权的官员,每日在门下省的政事堂会议国政。特别是门下审驳,甚至有权将皇帝的诏书封还。

唐垂拱三年(687 年)五月,出身北门学士的心腹宰相刘祎之对武氏临朝称制不满,虽未公言其非,却私下与人说出“太后既能废昏立明,何用临朝称制,不如返政,以安天下之心”的话,结果被告密。武则天大怒,她说:“刘祎之是我起用的,居然有背叛我的想法,岂不是辜负了我对他的恩宠。”武则天是把刘祎之当成私仆的,所以才给他权,现在私仆有了二心,是绝不可留的。于是找个茬遣使逮捕了刘祎之。

当特使宣敕后,刘祎之坚持“不经凤阁、鸾台,何名为敕!”也就是不接受未经中书、门下两省宰相机关法定程序处理的圣旨。按唐太宗的惯例,这个逮捕他的诏书是要经过他自己批准的。但武则天以女主临朝,势必要破坏惯例,如此才能破茧而出,如果守而不变,绝不可能自立为帝。于是,武则天另给他安了个抗拒天后专使的罪名。当他知道天子为他求情时,不喜反忧:“太后临朝独断威福任己,皇帝上表,只会让我的大祸早日临头。”

这次他终于想明白了,按照政治惯例和法制,太后早该还

政，然而现在的事实是：谁敢说还政者就是“背我”，表示她继续掌权的意图明确，意志超越了法制，甚至超越了皇帝。此案显示了太后此时已经稳操大权，并且明显地恩由己出、威权独任。

在实行恐怖政策时，武则天专权独断更明显。为了把广大的下层告密者发动起来，则必须使告密制度化。因此首先必须解决告密受理权由谁掌握的问题。过去，告密者很少奔赴首都告密，而是就近向所在州县告密；受理者往往是当地地方官吏，如刺史、长史，或出巡本州的监察御史之类。如果事情发生在首都或首都附近，接见者往往是宰辅，或者是各有关主管部门的首长。这对于推行恐怖政策是不利的。当时，有相当一部分大臣是李唐皇室或与李唐皇室有关的人，当事情牵涉到皇室成员的时候，他们可能设法巧为掩盖，恐怖政策的实施将遇到层层阻力。

武则天解决这个问题的办法是将告密受理权揽到自己手里：有告密的，臣下不得过问，官吏不得斥责。武则天成了帝国的大检察官，接见所有告密者，她的工作量就相当繁重了，所以对案件的审判，就必须另外找人，武氏不得不把一部分审判权交出来。但是她不放心大理或刑部的一般官员，于是武氏亲自挑选，这种被挑选的人便是制使。从这一点来说，制使就是武氏的私人法官。她既可以指派他们，又可以撤换他们，他们必须秉承她的意志办事，每一个制狱的结果，其实就是她个人意志的体现。因此从根本意义上说，她并未将审判权交出去。中书门下审核封驳的权力被践踏，宰相被晾在一边。

从临朝称制起，女皇威权统治了 21 年，前后一共用了 75 个宰相，是历史上空前绝后的创举。在这 75 个宰相之中，有 69 人可以查知，其中有 19 人被杀，起码有 22 人被流贬，合起来折损率已逾总数的一半，且大多数因政治因素被招祸。他们朝不保夕，无力对抗君权，也轻易不敢有所作为。75 个宰相在这 21 年

中，任期短的如武承嗣与武三思仅任了9天宰相。大约各位宰相的平均任期只有三个半月，比唐太宗时的更换数高出3倍。更换频率高、任期短，维持政府稳定、政策延续已经不容易，还说什么拓展。在君相的竞争中，宰相彻底失败。

周天授二年(691年)，狄仁杰第一次拜相。他发现有个叫王循之的太学生要请假回家，居然得上表求得女皇帝批准。他就以此为由上谏说："皇帝只该管生杀予夺的大事，如果连太学生请假都下敕书，那还有不发敕书的事吗？"女皇表面赞扬了他，事后照样我行我素。周圣历二年(699年)，陆元芳拜相，女皇问他外廷的事，他说："我居宰相之位，有大事即上奏，人间细务不敢扰烦皇上。"结果惹得武则天大怒，罢了他的宰相。武则天把宰相也看作她的私臣，要你做耳目，打听外朝的小事，你就必须去办，否则就会免你的职。

武则天也肯把权放出一部分，那就是给她的私臣。什么人才有资格做私臣呢？打个比方：女皇是头脑的话，私臣就是手臂，只能以头脑指挥手臂，手臂自己不能妄动。私臣不能有野心，有想法，甚至不能有自己的好恶，完全是一个忠实的无脑的奴仆，武则天才肯放心让他们去办事。只可惜这种人几乎没有，她的私臣一个个都因"辜负"了她而被她除去。只有二张兄弟相比较而言最合格，做了她的殉葬品。

启思录：

武则天像所有开国君主一样专权独揽，表明她有极强的权力欲。权力像娇媚的女子一样依偎于强君和强臣之间，哪方更强她就会投入哪方的怀抱。而武则天恰恰是个强大的人，她视大权为私产，视臣下为私仆，只肯把权力分给甘当私仆的臣下。

五、自作主张，代罪羔羊

公元260年，曹魏帝国第四任帝曹髦当上皇帝已经很多年，但是大权一直掌握在最高统帅司马昭手中，自己只不过是一个傀儡，他心里渐渐愤恨不平，累积多年的怒火突然爆发。

曹髦召集高级咨询官王沈、政府秘书王经、散骑侍从官王业等人，对他们说："司马昭之心，路人皆知。我不能坐在这里，等着他来罢黜我。今天我们共同行动，我亲自讨伐他。"

王经说："以前姬裯(鲁昭公)不能忍受季姓家族掌握朝中大权专断独行，愤而发起攻击，最后却失败逃走，引起天下人讥笑。现在司马家族掌握权力已经很久，无论中央及地方，都是他的党羽，愿意为他效死。而皇家禁卫士兵的人数寥寥无几，又缺乏武器、盔甲，陛下准备用什么来讨伐他？而且发动攻击的本来用意是要铲除他，一旦失败，岂不是让他的势力更强大，大祸难以预料，请陛下再作考虑！"

曹髦从怀里拿出黄绸诏书，扔到地上说："我的主意已经决定，就算失败身死，也没有什么好怕的，更何况不一定会死！"于是进宫报告郭太后。王沈、王业趁机溜走，偷偷向司马昭报信，临走前要王经一起走，王经拒绝。

曹髦拔出佩剑，登上辇车，率领皇家禁卫士兵以及奴仆、侍从，擂鼓呐喊，奔向司马昭的住宅。正好中央军事总监贾充率领士兵从外面回来，在宫门下阻截曹髦的禁卫军，双方展开混战。

曹髦挥剑前进，贾充的部队不敢冒犯皇帝，正打算后退。太子宫随从成济问贾充："情势危急，该怎么办？"

贾充回答:“司马公平常对你们这么好,就是为了今天,还有什么好问的?”

成济抽出长矛,直接刺向曹髦,曹髦倒在辇车下,气绝身亡。

司马昭得到报告,假装大吃一惊,从床上跌到地上,然后进宫,在金銮宝殿上召集文武百官。司马昭对着左秘书长陈泰,痛哭流涕地说:“玄伯(陈泰别名),你看我该怎么办?”

陈泰说:“只有诛杀贾充,才可以平息天下人的愤怒。”

司马昭迟疑了很久,说:“你再想想还有其他什么法子?”

陈泰回答:“我只能想到这些,没有其他方法了。”

司马昭不再继续讨论。一段时间后,司马昭上书,指控成济兄弟大逆不道,成济被屠杀全族。

启思录:

曹髦要诛杀司马昭,成济杀了曹髦,帮司马昭解决了棘手难题,应该是立了大功,为什么反而会遭到屠杀全族的下场呢?

成济是帮司马昭解决了棘手难题,但是他解决的时间、地点、情况不对,才会让这个棘手难题变成自己致命的原因。

当贾充的部队与曹髦的皇家禁卫军混战时,贾充的部队人数又多又勇,他为什么准备撤退?

因为贾充知道,虽然司马昭非常宠信他,但是杀了曹髦,是犯了“弑主”的罪名,这可是要诛杀全族的罪名。即使司马昭有心,也不可能为了救他而得罪天下的人,所以他才准备撤退。

成济为了贪功,问贾充该怎么办。贾充回答他:“司马公平常对你们这么好,就是为了今天,还有什么好问的?”成济于是一矛刺死曹髦,替贾充解决了问题,也让自己当了替死鬼。

我们再进一步想想,成济有没有办法既立大功,又不会当替死鬼?

有的，成济当时只要闭上嘴巴，随着贾充撤退，让曹髦杀到司马昭面前，等候司马昭的命令，再动手杀了曹髦就行了。

因为如果命令是司马昭下的，司马昭会为自己的“大逆不道”找到一个合理的脱罪之辞。而成济就不是“自作主张”，犯了大逆不道之罪，而是“奉命行事”，保护司马昭这个主子，结果当然是立了大功。

六、非分之想，身败名裂

公元310年，汉赵帝国第一任帝刘渊逝世，由太子刘和继任帝位。刘和个性猜忌多疑，对待别人苛薄寡恩。皇族事务部长呼延攸、高级咨询官刘乘、西昌王刘锐三人结成一个小团体，警告刘和：“先帝没有考虑深远，让三个亲王（齐王刘裕、鲁王刘隆、北海王刘乂）拥有强大军队，又让最高指挥官（楚王刘聪）统率十万大军，驻扎在京城附近。万一他们有什么不良企图，陛下（刘和）的宝座岂不是不保，最好早点预防。”

刘和于是跟他们三人部署夺权行动，呼延攸三人分别率领军队，攻击四位亲王。刘聪率领十万大军反击，斩杀刘和，逮捕呼延攸、刘锐等人，绑到大街上斩首示众。

文武百官请求刘聪登上帝位，刘聪认为刘乂是嫡子，要把帝位让给他。刘乂痛哭流涕，坚决拒绝。刘聪考虑了一会儿，说：“刘乂跟各位国家领导人，因为国家的灾难还没根除，又认为我的年纪较大，我怎么敢不担起这个重任。等刘乂长大后，我再把宝座交还给他。”刘聪于是登上帝位，封刘乂为皇太弟，让他住进东宫（继承人的住所）。

刘乂的母亲单太后年轻貌美,刘聪与她通奸。刘乂屡次劝告母亲,单太后羞愧而死,刘聪与刘乂的关系逐渐疏远。刘聪的正妻呼延皇后,开始为儿子刘粲夺取继承人地位。呼延皇后对刘聪说:"皇帝死后,事业由儿子继承,是天经地义的事。陛下的宝座跟皇太弟有什么关系?陛下死后,刘粲兄弟(刘聪的儿子)恐怕会死无葬身之地。"

刘聪回答:"我知道,等我慢慢想个法子。"

呼延皇后说:"皇太弟(刘乂)看到刘粲兄弟渐渐长大,内心一定不安。你不赶快做个了断,事情继续拖延,很可能会发生变化。"刘聪渐渐动心。

刘乂的舅父单冲曾经劝告刘乂:"疏远的人永远无法隔绝亲近的人,主上(刘聪)有意把帝位传给他的亲生儿子刘粲,你为什么还不让开?"

刘乂回答:"当初政变,主上(刘聪)考虑到嫡、庶分别,要把宝座让给我,我因为主上年长,所以坚持推举他。天下是高祖(刘渊)建立的,老哥传位给老弟,有什么不可以?我的年纪比刘粲大,刘粲兄弟长大后,情形跟往日会完全一样。而且,弟弟跟儿子,亲疏又有什么差别?主上怎么会有那种想法!"

后来,上天下了血雨,刘乂心里感到很不舒服。皇家师傅崔玮和太保许遐告诉刘乂,刘粲已经担任相国,掌握政府大权,依照目前的情况判断,你不仅无法继承帝位,还可能遭到灭门的危险,最好是趁刘粲还没有提防,突然发动政变。

刘乂没有接受,但是消息走漏,刘乂的随从荀裕告发崔玮、许遐鼓动刘乂谋反。刘聪逮捕崔玮、许遐,把他们两人斩首,再派将军卜抽率领士兵包围东宫。刘乂请卜抽转呈奏章,上书自请处分,自愿贬作平民,请求由刘粲担任合法继承人。卜抽把刘乂的奏章压住,不帮他呈递。

皇后宫管理主任郭猗、中央军事总监靳准,都怨恨皇太弟刘乂,找了一个机会对刘粲说:“殿下(刘粲)应该住进东宫,让天下人都明确知道,谁是未来的继承人。听说刘敷、刘劢打算发动政变,拥护皇太弟登上帝位,时间大概在春季,如果皇太弟真的登上皇帝宝座,殿下恐怕连立足之地都没有。”刘粲开始计划铲除刘乂。

不久,刘聪在光极殿摆下筵席,在文武百官面前接见皇太弟刘乂。刘乂容貌憔悴,痛哭流涕地向老哥引咎自责。刘聪也痛哭失声,两人尽情饮酒,刘聪对待刘乂如同从前。

刘粲铲除刘乂的计划部署完成,派他的党羽告诉刘乂:“刚才接到诏书,说京师将有变乱,要赶快迅速备战。”刘乂相信刘粲,下令东宫所有人穿上铠甲,外面罩上平常衣服,准备应战。

靳准马上报告刘聪:“皇太弟即将发动政变,部属们的外衣上都穿着铠甲。”

刘聪吓了一跳,说:“怎么会这样?”

靳准、王沈异口同声说:“我们早就听说皇太弟在计划这件事,可是怕陛下不相信。”

刘聪命令刘粲率领军队包围东宫,逮捕刘乂的部属,严刑逼供,刘乂的部属受不了苦刑,只好承认与刘乂谋反。刘粲诛杀东宫全体官员,再命令靳准刺死刘乂。刘聪听到刘乂的死讯,大哭出声:“我们兄弟只剩下两人,却不能互相包容,怎么样才能让天下人了解我的心意!”

启思录:

拿,要拿得名正言顺;如果拿不起,就千万不要拿。给,要给得潇洒大方;如果舍不得,就千万不要给。

我们在拿东西时,不管这个东西是一份高升的职位,或是赚

取的一笔钱财，都要拿得名正言顺，让别人觉得我们拿得名副其实、理所当然。如果没有能力，却要强求，只会引起别人反感，让别人动不动就找我们的麻烦。

我们在给东西时，不管这个东西，是一件礼物、一笔奖金，或是付一张账单，都要给得潇洒大方，让别人收得坦然愉快。我们给别人东西的目的，是希望得到别人好感，如果心里舍不得，就干脆不要给，千万不要给了之后，还念念叨叨，这样只会让别人反感。

万一给了之后，记得！千万不要存着拿回来的念头，否则这份情感必定破裂。给了别人后，那东西已经是他的了，要想再拿回来，岂不是强行剥夺他的东西。这“非分之想”，他哪里能够不痛恨呢？

刘乂为什么会死？他是被什么害死的？

当初刘聪要把帝位让给刘乂时，刘乂没有接受。后来，单冲劝告刘乂，刘聪想把帝位传给他的儿子刘粲，你怎么还不赶快避开呢？

刘乂怎么回答的？他说：“皇帝宝座本来是我的，是我让给主上（刘聪）的，他再把帝位传给我，有什么不可以？”

刘乂不懂人性，他要么当时就应该名正言顺地坐上皇帝宝座，既然把皇帝宝座让给刘聪，就不该存有再拿回来的念头。因为他舍不得，有了“非分之想”，所以才会死于非命。

七、利之所趋，铤而走险

等级是权力的主要特点，没有等级的权力体制，是无法正常运转的。正常的权力结构应当像一个金字塔一样，越高的地方权力越大，但是拥有权力的人就要越少，否则就很难保持稳定，更缺乏效率。不过，如果缺乏制约，最高的权力就会专制。中国古代的君主专制，就是这样形成的。

皇太极登上后金国的汗位，既非受汗父遗命，也不是因为年龄居长、军功居高而当立，他是在接受以代善为首的诸兄弟子侄的拥戴下才登基的。因此，作为对这些有功之人的回报，皇太极登基的时候，不仅保留了由努尔哈赤确立的八和硕贝勒共治国政的制度，而且对代善、阿敏、莽古尔泰三大贝勒三位兄长极为优礼相待：每当朝会庆典或与群臣见面时，皇太极都把三大贝勒摆在与自己同等的地位，面南并坐，同受诸臣之礼，俨然如四汗；同时免去三大贝勒的君臣之礼，以兄弟相见。

皇太极采取这种做法，一方面固然有对兄长的尊敬和感激，但另一方面更是因为这三大贝勒手中掌握有雄厚的实力。如代善掌握正红、镶红旗，阿敏拥有正白旗，莽古尔泰拥有正蓝旗，这样三人就控制了八旗中的一半势力，当然也享有对这四旗的一切权力，而身为大汗的皇太极实际上只不过是一个旗主罢了。

更为严重的是，三大贝勒及其他旗主、贝勒的共议国政，使皇太极处处受制，凡事不能自专。而参与议政的诸贝勒为了本旗和自身利益，也都自行其是，要求皇太极给予更多的权利。在这种情况下，皇太极不得不隐忍自己，总是迁就诸贝勒。

如在即位的第三年，皇太极率军征讨明朝。大军行至半路时，代善和莽古尔泰突然以“劳师远袭为兵家所忌”为由，进入御帐要求皇太极退兵。皇太极没有办法，一时不敢作出决定，只得静坐帐中。

在左右为难之际，皇太极心想何不找来与自己关系密切的代善之子岳托、萨哈连等商议。于是召进岳托等青年将领，刺激他们说：“既然你们知道此次进军有诸多不利，为什么缄口不言，使我远涉至此？”

这句话果然激起了岳托等人对代善和莽古尔泰的不满，纷纷去找二人施加压力，代善和莽古尔泰被迫改变主意，皇太极才得以下令继续进军。

可见三大贝勒在当时具有相当强大的实力，并足以左右局势，后来金国若要进一步发展，就必须削夺他们的权力，加强汗权，实现一个声音说话的局面。

为此，皇太极充分施展自己的智慧和谋略，抓住一个个机会，最终实现了南面独尊。

皇太极集权独尊的第一个打击目标是镶白旗旗主阿济格。由于阿济格的生母、努尔哈赤的第三位大福晋阿巴亥在皇太极继位之前就被迫殉葬努尔哈赤，使阿济格对多尔衮、多铎敢怒而不敢言，一直想寻机复仇。

当多铎成年时，阿济格便向舅父阿布泰求娶女儿作弟妇。阿布泰在努尔哈赤晚年曾担任八旗最高军事长官——总兵官兼第一督堂，权势炙手可热，现在他虽被贬为一个小小的游击，但其影响力仍不容忽视。如果阿济格兄弟凭借手中的正白、镶白两旗实力，再加上老谋深算的阿布泰为后援，其危险将难以防范。

于是，皇太极竭力反对这门亲事，借口阿济格没有与同大汗及诸贝勒商议而擅自行事，将阿济格定成重罪，废为庶人，让多

尔衮当了镶白旗旗主。

然后,又对多尔衮、多铎兄弟百般拉拢提携,赐封美号,从而使这两兄弟对自己死心踏地,两白旗实际上落入自己手掌之中。

接下来,皇太极利用官制改革的机会,分散了八旗诸贝勒的权力。首先是扩大各旗总管大臣的权力,规定凡议国政时,总管大臣与诸王、贝勒偕坐共议。这实际上是从诸王贝勒手中分出一部分权力给总管旗务大臣,从而打破诸王贝勒垄断权力、左右局势的局面。然后,皇太极又于每旗各设佐管旗务大臣二员、调遣大臣二员,各分掌某一方面的事务,进一步削弱诸王贝勒独掌旗务的权力,使他们处于各臣属的监督和相互控制之中。

为了进一步限制三大贝勒的权限,皇太极于天聪三年(1629年)二月,以关心三大贝勒操劳过度为名,剥夺了他们每月轮流执政的大权,并美其名曰:"以前因为值月之故,一切机务都要烦劳诸位兄长处理,多有不便。从今以后,可以令子侄的小贝勒代之。"

对于皇太极这种名为好心、实为夺权的举措,代善等人找不到推辞的借口,只得俯首遵命。而那些代替三大贝勒轮值的小辈贝勒,他们作为皇太极的子侄,当然惟君命是从,不敢不听命于皇太极。这样,三大贝勒的权力才有所限制。

但是,仅此还不足以彻底消除三大贝勒在上层统治集团中的特殊影响和地位。皇太极积极出击,又找到了打击三大贝勒的良机。

早在即位之初,皇太极就受到二大贝勒阿敏的挑战,阿敏要求出为外藩,自成一个独立王国。这一要求当然遭到了皇太极的拒绝,同时也对他产生了不满。当天聪四年(1630年),皇太极派阿敏率军队去换防新占领的永平、滦州、迁安、遵化四城时,明军大举反攻,围攻滦州。阿敏惊慌失措,不作任何抵抗就下令撤兵,

逃离之前竟令士卒屠城，并将城中财物抢劫一空，滦州重新落入明军手中，其他三城也相继失守。皇太极苦心经营的关内四城全都失去，损失严重。

阿敏不作抵抗而擅自屠城逃弃的行为使皇太极恼怒万分，然而更严重的后果是使明朝守城将士和军民遭到屠杀后，引以为戒，从此坚持不降，加大了后金军队攻城的难度。对阿敏这一罪责，皇太极立即召集诸王贝勒及大臣，宣布了阿敏的所谓“十六大罪”，其中第十一条罪就是阿敏企图凌驾于皇太极之上，觊觎汗位。

诸王贝勒和众大臣见皇太极这种姿态，也纷纷附和，认为阿敏之罪当死。这时，皇太极却表示出不忍之心，将阿敏“从宽免死”，革除大贝勒、旗主之称，处以终身幽禁，其财产和属民、旗主之位全都由其弟济尔哈朗继承。

济尔哈朗原本无任何权势，这样一来，他所领导的镶蓝旗也成为一支效忠皇太极的力量。一年之后，三大贝勒莽古尔泰也因为在大凌河之役中与皇太极发生争执而被打了下去。在大凌河之役前，皇太极离开营帐视察城内敌情，莽古尔泰随后跟出，要求皇太极补充他旗下将士，但遭到拒绝。

皇太极说：“朕听说你的部众凡有差遣，总有违误。”

莽古尔泰不服，顶撞道：“我部凡有差遣，总是比别人多许多，何曾有误？”

皇太极沉下脸说：“那么是别人诬告你了？果真如此，朕将治其罪。若事情属实，朕将置受差遣之人于法。”说完欲打马下山。

莽古尔泰拦在马前，毫不相让：“大汗为什么独与我为难？我不过看你是大汗，一切顺从于你。你却仍不知足，非要杀了我才算吗？”说着，他手抚佩刀，怒视皇太极。

皇太极身边的侍卫无动于衷，视此为兄弟之争，并没有上前

护驾。倒是莽古尔泰的同母兄弟德格类感到不对头，立即冲上前喝斥道：“你这是大逆不道！”随手一拳打向莽古尔泰。

莽古尔泰立即将怒火和怨气撒向德格类，兄弟二人厮打在一起。在一旁的大贝勒代善这才开口说：“如此悖乱，还不如死！”希望以此来表明自己的态度。

皇太极一言不发地回到营帐，召集诸贝勒，痛斥莽古尔泰的罪行。他愤愤地说：“莽古尔泰年幼时，父汗对他不像对朕那样偏爱，一无所赐，所以朕解衣推食待他。后来他为取悦父汗，又忍心杀死亲生母亲，你们难道不知此事？今天他为何犯朕？朕决无自夸之心，也算得上英武之君了。朕只知留心治国，小心谨慎，为何他如此轻视于朕，以至于此？”接着又怒斥众侍卫：“莽古尔泰欲出刀向朕，朕恩养你们，你们为何不上前护卫？”

大凌河之役结束后，诸贝勒议莽古尔泰之罪，革去大贝勒，降居诸贝勒之列，夺五牛禄，罚银1万两。对此，皇太极以默许表示赞同，从而铲除了莽古尔泰这支势力。

这年年底，皇太极令诸贝勒大臣议定朝贺班次，参政李伯龙提出：“莽古尔泰不应与大汗并坐。”皇太极却不动声色地说：“三大贝勒一直与朕并坐。阿敏前已获罪，今莽古尔泰不与朕并坐，恐怕他国听说之后，不知彼之过而生疑心。尔等可以讨论决断。”

这时代善接过话说：“大汗说得极是。莽古尔泰罪过虽大，但大汗量大，不足介怀，仍然让他并坐，也未尝不可。”可是他发现皇太极没有任何反应，诸贝勒大臣也无一人出来说话，脑中猛地一闪，额头大汗直流，连忙改口称：“我等奉大汗居上位，又与大汗并坐，心中着实不安。自今以后，大汗南面居中而坐，我与莽古尔泰侍坐于两侧，外国蒙古诸贝勒坐于我等之下，方为妥当。”

代善何出此言？原来他这时已经意识到三大贝勒只剩自己一人，唇亡齿寒，他如果再不识趣而坚持与皇太极并坐共政，恐

怕皇太极很快就要对自己下手了。所以他立即改变策略,对皇太极表示出极端的恭敬来。

代善话音刚落,诸贝勒大臣大表赞成。

皇太极则喜出望外, 他没想到连代善也会这么轻而易举地作出让步。于是,他顺水推舟地"恩准"了诸贝勒和大臣的奏请,正式废除与三大贝勒南面共政的制度,改为自己"南面独坐"。

这样,皇太极的地位迅速上升,三大贝勒的地位明显下降,皇太极终于达到了巩固汗权、一人专政的目的。

但是代善仍然拥有相当强大的实力, 皇太极表面上也得对他表示尊重,这使皇太极仍然感觉到一种潜在的威胁。他决定打击代善,进一步加强和巩固皇权,彻底清除心头隐患。

天聪九年(1635 年),机会终于来了。

这年九月,皇太极率诸贝勒迎接多铎征察哈尔凯旋,在返回盛京的路上,代善率领本旗人马,擅自离开迎接队伍去打猎。而皇太极的姐姐哈达公主因事怨恨皇太极,也负气先走,经过代善营帐时被请入帐中。临走前,代善又赠其财帛马匹。皇太极得知后大怒,派人责问代善父子,然后没有告诉任何人,先回盛京,紧闭宫门,不见诸贝勒大臣。

诸贝勒大臣心急如焚,聚集在宫门前。

几天之后, 皇太极终于召见诸贝勒大臣, 当面谴责代善:"……大贝勒以前随朕征明,半途欲返;征察哈尔,又坚持欲回。所俘民户令他恩养,也拒不遵旨,使之衣食不足而逃,以致怨朕。在赏功罚罪时,他也有意不与朕同步,挑拨离间……大贝勒违旨不遵事件,言不能尽。今又暗中相结哈达公主,其意欲何为?"

斥责完了代善之后,皇太极又怨气难平地责难岳托、豪格等贝勒。最后说道:"你们如此悖乱,朕将闭门自居。你们可另举一强有力者为汗,朕将引分自守而已!"

其实，皇太极此时已控制了局势，说这些话的用意在于欲擒故纵，使诸贝勒不敢有违旨意。果然，诸贝勒听了心惊肉跳，无言以对。他们一再请求皇太极临朝听政，表示共同上表谢罪，并会同八旗旗主及六部官吏，给代善定罪。

在做足了文章之后，皇太极这才出朝听政，而诸贝勒给代善所定处罚也呈奏上来——拟革除大贝勒名号，削和硕贝勒之职，夺十牛录，罚甲马银各若干，并处罚其子萨哈连。

皇太极又故示宽厚——免革代善贝勒职，免夺十牛录所属人员，萨哈连也从轻处罚。

经过这次打击，最后一个大贝勒代善的权势彻底遭受重创，再也无法和皇太极相抗衡了。此后，皇太极又乘正蓝旗旗主德格类病故，有人告其谋反之机，将其家眷治重罪，废出宗室，并将正蓝旗收归己有。至此，皇太极已拥有两黄旗和正蓝旗三旗；加上多尔衮兄弟的两白旗和济尔哈朗的镶蓝旗死心追随，正红旗也甘愿受其差遣，使皇太极在八旗中居于绝对优势的地位。

于是，八和硕贝勒共议国政的局面结束了，三大贝勒与大汗南面并坐的局面也结束了，一切命令都出自皇太极一人，皇太极成了惟一主宰后金国命运的专制君王。在皇太极的统率下，后金国加快了征伐明朝、统一全国的步伐，历史进入一个新的时代。

启思录：

努尔哈赤确立八和硕贝勒共治国政。皇太极登基以后，这一制度却成为制约皇权的极大障碍。皇太极动用自己的智慧，逐渐加强和巩固权位，终于实现了南面独尊。他比别人聪明的地方，是不全面出击，而是分别主次，利用时机，各个击破。这一点说来容易，做起来就要求有胆有识，还要有度。

八、欲壑难填，自掘坟墓

想当好官就不要整天想着发财，当官发财只能是贪污腐败。在乾隆、嘉庆两朝最成功的大臣，大多是两袖清风的廉吏，刘统勋和刘墉父子是典型的代表。官大遭人妒，财多遭人嫉。自己担心不说，最怕别人妒忌。如果被别人妒忌，好日子就快到头了。

乾隆帝退位两年之后，记忆力明显减退，常常是刚用过早饭，又传令送早膳，而且往往是昨天的事情今天就忘，早上的事情晚上就不记得，看来显然是得了老年健忘症。80多岁的乾隆帝退位之后不久，说话也变得含混不清，除了和珅，就没有人能听懂这位太上皇在说些什么，因此和珅自然也就成为乾隆帝的"贴身翻译"，太上皇对他则是寸步难离。

有一天早朝之后，乾隆帝单传和珅觐见。和珅进殿后，太上皇(乾隆帝)面南而坐，嘉庆皇帝西向凭几而坐，这与平时每天召见大臣的情况没有什么两样。和珅进殿跪拜良久，太上皇紧闭双眼，像熟睡一样，但口中喃喃自语。嘉庆皇帝极力辨听，但终不能听清楚一个字。

过了许久，太上皇突然睁开眼睛，问道："那个人是何姓名？"和珅应声回答道："高天德、苟文明。"(高、苟均为白莲教首领)太上皇又闭上眼睛，吟诵不止。过了一个时辰，才挥手让和珅出殿，不再多问一句话。

对此嘉庆皇帝十分惊骇，有一次他暗中召来和珅问道："你前日回答太上皇，太上皇是在说什么？你所对的六个字又作何解释？"

和珅回答说:“太上皇所吟诵的是一种西域秘咒,诵此咒时,所恶之人虽在数千里之外,也必定会无疾而死,或有奇祸。奴才听太上皇诵此秘咒,猜想所咒的一定是教匪悍酋,所以以二教匪首领的名字对答太上皇。”

尽管这个故事不一定真实，但从乾隆帝晚年对和珅的依赖和倚重来看,虽然乾隆帝已经退居太上皇,但他仍旧大权在握,而包括嘉庆在内的骨肉都不能与他沟通，这就意味着和珅也仍然是这位太上皇的代言人,是隐藏在乾隆背后的一个影子,也就是英国使团一位官员所说的“二皇帝”。

这位英国官员名叫乔治·斯当东,他当时任使华团副使。他在自己的回忆录中这样描绘和珅说:

“和中堂紧随着皇帝御驾后面,当皇帝停下轿子,差人走过来向特使慰问的时候,几个官员跳过沟去,走到和中堂轿前下跪致敬。可值得注意的是,除了和中堂之外,没有其他大臣和皇室亲人等跟随着皇帝陛下,由此可见和中堂地位之特殊。

“他是皇帝惟一信任的人,掌握着统治全国的实权……这位中堂大人统率百僚，管理庶务，许多中国人私下称之为‘二皇帝’。”

如果将乔治·斯当东这几段描述和历史中的和珅作比较,我们就会发现,这些言辞是非常符合和珅的实际的,而且和珅与此相比甚至有过之而无不及。

和珅得到乾隆帝的异常恩宠之后，对权力的欲望和渴求表现得日益明显,于是就利用皇帝对自己的宠爱,为所欲为,大肆擅权,俨然以“二皇帝”自居。

和珅的擅权，首先是表现在培植私党，打击异己分子等方面。

得到权势以后的和珅,为了巩固自己的权力和地位,到处网

罗党羽,培植亲信,大搞裙带关系,并且充当这些人的保护伞。

和珅的弟弟和琳只是生员出身,按当时朝廷选拔官吏的标准,和琳根本就没有资格入朝为官。但是在和珅这棵大树的荫庇之下,和琳竟然在官场中平步青云,先后担任过杭州织造、湖广道御史、吏科给事中、内阁学士、工部左侍郎、工部尚书等职。当贵州、湖南两省苗民于乾隆六十年(1795 年)爆发起义时,和琳又以云贵总督的身份前往镇压,于次年病死在军营中,死时身兼光禄大夫、兵部尚书、都察院御史、四川总督等数职,成为和珅家族第二号权力人物,而他的这一切权力的获取,都无不是与他那位在乾隆帝御前当红的兄长和珅有密切关系。

和珅青年时期的老师吴省兰、舅父明保也因为有了和珅这座大靠山,而被安排在朝廷中担任要职。

吴省兰在和珅得势之后,被任命为学政,担任乡试主考官。嘉庆皇帝即位时,和珅为了探察新主子的举动,竟胆大包天地将吴省兰安排到皇帝身边记录诗稿,实际上为自己充当密探。

此时的嘉庆皇帝因为太上皇乾隆还活着,自然不敢得罪和珅,因此对和珅派来的吴省兰也是礼遇有加,有时还要违背心愿地称赞和珅几句,说他忠心为国、勤勉可嘉等等。

如果说吴省兰入朝为官还算是凭借了自己的一点学问的话,那么明保能够当上朝廷大员,则完全是靠自己外甥和珅的一手提拔罢了。明保既没有学识,也没有任何资历,却当上了汉阳知府。上任之后,明保为非作歹,无所不为,弄得当地民怨沸腾。据说明保出任之前,乾隆帝曾接见过他,对他十分不满,后来又向和珅打听他的出身情况。深知乾隆帝心意的和珅不知编了些什么花言巧语,乾隆帝居然被他蒙混过去。

与和珅有直接关系的人只要愿意依附和珅,和珅就没有不帮的;而那些通过间接渠道来找和珅的,只要能为己所用,和珅

无不加以援引,推荐为官。

和珅之弟和琳的女儿亲家苏凌阿,为人贪婪无耻,只因与和珅攀上了亲,就得到了和珅的特别提拔,曾担任兵部、工部和户部三部侍郎,后又升为户部尚书、两江总督。

在两江总督任上,苏凌阿接见属员时竟然厚颜无耻地说:“蒙皇上圣恩,我这老头儿到这里来捞点儿棺材钱。”

由于对和珅惟命是从,苏凌阿得到和珅的特别眷顾。在嘉庆二年(1797年),苏凌阿被和珅推举为东阁大学士,而这时的苏凌阿已经年过80,两眼昏浊,两耳不聪,不辨亲友,连一举一动都需要别人扶掖,被人笑称为“活傀儡”。但和珅为了培植自己的私人势力,就是不向嘉庆皇帝禀明真相,而嘉庆皇帝忌讳太上皇,对此也只能睁一只眼闭一只眼,任由和珅去摆布。

对于和珅的大权独揽和胡作非为,一些正直大臣非常气愤,有些人宁愿冒杀身之祸对他进行弹劾。但是和珅依仗乾隆帝这个后台,对这些异己分子毫不留情地予以打击,必欲除之而后快。

乾隆五十一年(1786年),监察御史曹锡宝将弹劾的矛头对准和珅的管家刘全。

刘全早在和珅发迹之前就跟随在他左右,成为和珅最得力的管家。当年刘全为了替主子寻求资助,只身前往河道总督嘉谟的任所求见,在寒冬腊月只穿着一件单衣,冻得瑟瑟发抖。因此和珅对刘全也另眼看待,在他得势发财的同时,也没有忘了这位对自己忠心耿耿的奴才。刘全也仗着和珅的势力为非作歹,营私谋利,到处招摇撞骗,平常的衣食住行都逾越了封建礼制。此外,刘全还在京城私开当铺、购置房产,家产达到了20余万两白银。

对刘全这种不符合封建礼制的行为,负有监察权的曹锡宝愤然上疏;但是陪侍乾隆帝在承德避暑的和珅早已得知消息,已

经通知刘全拆除房屋，并转移其钱财，所以当乾隆帝责问此事时，和珅一面请罪，一面又要求皇上严查重惩。结果乾隆命曹锡宝等人前往核查时，却一无所获，于是指责曹锡宝参奏不实，是想打击和珅。

曹锡宝在没有证据的情况下，只得承认自己道听途说，一再谢罪。乾隆帝下旨将其革职留用，曹锡宝受此打击，两年后郁郁而死。

另两位挺身而出弹劾和珅爪牙仗势欺人的监察御史谢振定、尹状图，也因为触犯了和珅的利益，和珅怀恨在心，借乾隆帝之手，罢免了谢的职务，又将尹状图收捕入狱。

和珅对敢于直言的官员进行打击报复的阴险手段，使许多大臣对他敢怒而不敢言，而和珅则在自己一手编织的权力网中愈陷愈深，为所欲为，成为无人敢惹的大权臣。专断擅权的和珅除了欺上瞒下、培植私党之外，还欲壑难填，利用一切机会中饱私囊。

如果我们将中国历史上的历代贪官一一揪出来算一笔账，就会发现其他人与和珅相比，简直是小巫见大巫、九牛之于一毛。可以这样说，在理财聚敛方面，和珅是一位非常出色的"致富"高手。

和珅敛财的手段繁多，名目不同。早年他靠出租房屋收敛钱财，还经营钱庄、粮店、当铺、古玩店等，又向亲友放债收取高额利息，连自己的舅父也毫不留情。当他的权势达到炙手可热的程度时，和珅又凭借自己的政治地位和权势，广开敛财之门。那些想巴结讨好和珅、希望获得一官半职的趋炎附势之徒，欲得肥缺必须向和珅送厚礼，甚至有的宗室子弟为了继承爵位，都要通过和珅向乾隆求情。连宗室亲王尚且如此，普通官员可想而知。

除了经营店铺、收受贿赂之外，克扣贡品是和珅聚敛钱财的

另一手段。和珅常陪侍在乾隆帝身边，深知皇帝的脾气性格和喜好，知道皇上会将哪些贡品视为珍品，因此地方官员向皇上进贡时，他会擅自扣留部分贡品归自己所有。

当他想要的东西进贡给皇帝时，和珅也敢通过同党从宫中偷盗出来，窃为己有。

然而，对这种一人之下、万人之上的生活，和珅并不满足。他还嫌自己的气派比不上皇帝，许多皇帝用的东西他却不能使用，对此他十分不甘心。于是为了满足自己的私欲，和珅甘冒违制灭族的极刑，在夜深人静的时候，独自对镜身着龙袍、悬挂朝珠，直到过足了瘾才将龙袍、朝珠取下来。

为了给自己安排后事，和珅还在蓟州城外选了一块地为自己建造坟墓，其规模超过了亲王墓地，简直与皇陵不相上下，当时人们都把和珅的陵墓称为“和陵”。

然而，在嘉庆四年(1799 年)正月，随着乾隆帝的去世，这位仗着老皇帝颐指气使了大半辈子的和珅大人，在嘉庆皇帝的一手策划之下，距先皇之死仅仅半个月之后，就被迅速扳倒，打入大牢，赐其自尽。骄横了二十几年的和珅不得不哀叹着“今皇上已有钟爱之臣，不再需要我们了”，于是悬梁自尽，结束了专断跋扈的人生旅途，去阴间陪乾隆帝了。

启思录：

和珅作为乾隆帝统治时期炙手可热的权臣，凭借乾隆帝的宠幸成为位极人臣的权势人物。据说乾隆帝晚年的时候，对和珅的信任与喜爱甚至超过了自己的几位太子。但乾隆一死，他也就家败人亡了。他败就败在一个贪字上，贪得无厌，只有这个下场。

第四编

狠毒

——是撕裂的决绝，是沁人骨髓的极端手段

一、复仇之箭，遇父弑父

公元前201年，当初秦国兵盛马强，匈奴汗国害怕秦国攻击，向北方迁徙了10多年。等到秦国灭亡后，匈奴汗国的军力逐渐强盛，把势力向南延伸。

匈奴汗国的单于栾提头曼，已经立长子栾提冒顿当继承人。但是在皇后死后，又宠爱新的皇后于氏，于氏生下一个幼子，栾提头曼在于氏的怂恿下，决心谋害长子栾提冒顿，改立幼子为继承人。

当时月氏王国的国力鼎盛，栾提头曼先派栾提冒顿到月氏王国当人质，然后率领大军攻打月氏王国。果然不出栾提头曼预料，月氏王国准备杀害栾提冒顿作为报复。

不过栾提冒顿非常机警，偷了一匹良马，暗中逃出月氏王国，历尽千辛万苦，总算回到了匈奴汗国。栾提冒顿逃离险境，狼狈地奔回祖国，栾提头曼看见他蓬头垢面的模样，心生不忍，又看他的身材雄壮威武，于是让他领导1万名骑兵。

不久，栾提冒顿得到情报，了解到自己差一点遭到杀害，原来是父亲与后母联手计划的阴谋，他开始痛恨陷自己于死地的父亲与后母，并着手进行报复计划。

栾提冒顿先制造了一种射出时会发出声音的响箭，他要求部属听到声音，看响箭射向哪里，就跟着射箭。他先把响箭射向自己的爱马，有些部属心生迟疑，不敢跟着射箭，他立刻把这些部属斩首示众。

紧接着他又用响箭射自己的皇后，还是有些部属心存疑虑，

不敢跟着射箭，他又马上把这些人杀掉。然后，他把响箭射向父亲栾提头曼的坐骑，大家害怕被处死，不敢再有任何迟疑，都立刻跟着响箭射向单于的爱马。

栾提冒顿知道时机已经成熟。有一天，他跟着父亲栾提头曼出外打猎时，突然出其不意地把响箭射向他的父亲。跟随在他身边的骑兵，听到响箭发出来的声音，毫下犹豫地跟着射箭，栾提头曼就这样不明不白地死在乱箭之下。

栾提冒顿杀了父亲后，再杀死他的后母、弟弟，以及企图反抗的官员和将领，然后自己登上了单于的宝座。

启思录：

我们处理事情时，遇到不顺利的情况时，常常会怨天尤人地说："谁知道会变成这样？"或者"早知道如此，就不应该怎样……"但是"千金难买早知道"，很多的问题和危险，都是因为我们疏忽，才会发生的。

我们常常在电视上，看到美国拆除摩天大楼的画面，只听到轰然一响！整座大楼化为灰烬，不但没有波及旁边的房子，连路上观看的行人，也不曾发生任何损伤。

工程师在拆除大楼前，经过仔细计算，先在整座大楼中，逐层装上适当的炸药。然后在大楼外围起警戒区，禁止任何人靠近，才能出现没有任何伤害的完美爆破结果。

伤害和危险通常是有距离、范围的，只要事前做好完善的预防措施，就可以避免发生遗憾。

栾提头曼决定把"单于宝座"传给幼子，为了除去挡在眼前的障碍，因而设法谋杀合法的继承人栾提冒顿，是"人性"；栾提冒顿为了"单于宝座"，也为了避免再一次重蹈"身陷危境"的覆辙，进行反扑，设计杀了亲生父亲，也是"人性"。

栾提头曼犯下的最大错误是交给栾提冒顿1万名骑兵，让已经埋下的“仇恨种子”有了发芽、茁壮的机会，才会为自己招来杀身之祸。

如果我们不希望陷入无可挽回的人生憾事里，在处理事情之前，必须不断地提醒自己，未雨绸缪地做好防范措施，保持安全的距离和范围，这样不但可以避免伤害亲情，还可以避免发生不必要的遗憾。

二、为求自保，抢先下手

公元258年，曹魏帝国最高统帅司马昭攻破寿春。在寿春战役中，禁宫侍从长钟会替司马昭谋划了很多正确策略。司马昭对他非常赏识，把他当成心腹亲信。

后来，蜀汉帝国最高统帅姜维不断侵犯曹魏帝国的边境，司马昭非常烦忧，准备对蜀汉帝国发动大规模的攻击行动，解决长久以来的困扰。大多数的政府官员都认为不可能成功，只有钟会极力赞成。司马昭于是任命钟会担任镇西将军，主管关中军事。

征西将军邓艾认为蜀汉帝国并没有可趁之机，不断上书反对。司马昭派主任秘书师纂向他解释，邓艾才接受命令。曹魏帝国兵分三路，开始对蜀汉帝国发动灭国性的攻击行动。

曹魏帝国第五任帝曹璜（曹奂），命令征西将军邓艾由狄道出发，牵制姜维。诸葛绪由祁山出发，切断姜维退路。镇西将军钟会从褒斜谷、子午谷直接攻击汉中。司法部长卫瓘担任监军工作，兼任镇西将军府参谋长。

钟会三路大军同时南下，平安抵达汉中。钟会的作战主力直

接从西进攻击阳安关口,顺利获得蜀汉帝国所储存的大量粮食。姜维听说钟会已经夺取汉中，急忙退回阴平，集结部队进入剑阁,阻止钟会大军继续南下。

曹魏帝国征西将军邓艾抵达阴平,挑选精锐士兵,打算跟诸葛绪穿过江油,直接攻击蜀汉帝国的首都成都。诸葛绪认为他的任务是阻截姜维,并不是攻击蜀汉帝国,于是率领军队到白水关与钟会会合。钟会想要夺取诸葛绪的部队来扩张自己的兵力,暗中向中央政府指控诸葛绪畏敌不前,把诸葛绪押回京师审判。

姜维在剑阁据守,钟会兵团无法顺利攻克,曹魏帝国的作战补给线太长,粮食短缺,不能继续支持,钟会原本打算撤退,班师回朝。邓艾迅速从阴平进入山区,遇山凿路,遇水架桥,十分艰苦。部将田续心里恐惧害怕,不敢再前进,邓艾盛怒当头,下令斩首。等气消了之后,又赦免他畏敌不前的罪行,饶他一命。最后历经千辛万苦,终于到达江油,击败了蜀汉的驻守军队。

蜀汉帝国只是派遣军队到前方作战，完全没有提防曹魏大军会穿山越岭,直接攻入本土,所以后方没有任何防备。邓艾大军突然逼进首都,蜀汉政府、人民立即陷入恐慌之中,蜀汉帝国第二任帝刘禅决定投降,邓艾以皇帝诏命接受投降。姜维接到刘禅投降的诏书后,也放弃抵抗而投降钟会。

邓艾进入成都后,对自己所建立的这场灭国功勋非常满意,常常得意地说:“幸好各位是遇到我邓艾，才能在这么险恶的环境下，还能够建立今天的功勋。如果跟着别人，早就身首异处了。”

邓艾擅自代表皇帝,任命蜀汉投降的官员,继续担任原来职务。司马昭命令卫瓘通知邓艾,任何事情应该先呈报再实施,不可以擅自作主。邓艾并不理会,还上书解释,这只是一种安定人心的权宜之计。

钟会想要利用手中拥有的兵力，叛离曹魏帝国，建立自己的王国。姜维发现这个秘密，极力鼓吹他早日行动，从此两人情投意合，出入同车。钟会对于邓艾擅自代表皇帝任官封爵，非常不高兴，便与监军官卫理联名指控邓艾有叛变迹象。

驻守剑阁的士兵，常常拦截到邓艾的奏章。钟会擅长模仿别人笔迹，他偷偷修改奏章中的辞句，故意显出邓艾自负自夸、桀骜不驯。又把司马昭写给邓艾的信，内容改成严厉苛责的语气，让邓艾心生恐惧。

不久，曹璜下诏逮捕邓艾。钟会了解卫瓘的部属很少，故意派卫瓘先到成都逮捕邓艾，让邓艾有机会轻易斩杀卫瓘，来证明邓艾确实谋反。卫瓘也知道钟会使用借刀杀人的诡计，但又没有理由拒绝，只好利用黑夜偷偷进入成都，在黎明天刚亮时，以迅雷不及掩耳的速度，冲入邓艾的司令部，逮捕邓艾父子。

司令部的将领群情悲愤，要用武力抢劫邓艾父子。卫瓘穿着便服，从容不迫地出来迎接他们，宣称他正在撰写奏章，替邓艾申冤，证明邓艾绝对没有谋反。各将领相信卫瓘，才停止行动。

邓艾遭到逮捕后，钟会立即叛变，没有料到司马昭早就提防在先，率领大军进逼成都。钟会的部属信心动摇，不肯跟着他叛变，不服从他的指挥，钟会的叛变行动宣告失败，被杀身亡。卫瓘出面收拾残局，约束所有将领，一切纷扰才停下来。

钟会叛变，证明邓艾无罪。邓艾司令部的将领，追赶邓艾囚车，准备把邓艾接回成都。卫瓘得到消息，害怕邓艾回到成都会报复自己，于是告诉军事总监田续："你可以报复江油那时候所遭到的耻辱了。"命令他率军追击邓艾，在路上直接斩杀邓艾。

启思录：

既然我们是在探讨人性，就免不了要揭开人性最丑陋的部分，让大家看清楚。也许会觉得沉痛，不堪入目，但如同佛家所说，只有先入地狱，才上得了天堂。

邓艾有没有谋反，卫瓘心知肚明。当卫瓘逮捕邓艾，邓艾司令部的将领准备用武力抢劫邓艾时，卫瓘怎么说的？他说他正在撰写奏章，帮邓艾申冤，证明邓艾绝对没有谋反。

后来钟会叛变，已经证明邓艾没有叛变，卫瓘是怎么做的？打开邓艾的囚车，隆重地迎接他出来吗？

不是，他告诉被邓艾羞辱过的部将田续："你可以复仇了。"要田续快马加鞭追击邓艾，直接斩杀邓艾。

卫瓘为什么不"知过能改"，赶快派人打开邓艾的囚车，减轻所犯下的错误，反而要派田续追杀邓艾，加速他的死亡呢？

俗语说："说下一个谎言，必须说更多的谎言，来圆这个谎。"

这句话可以延伸为："犯了一个错误，必须犯更多的错误，来掩饰这个错误。"

卫瓘在钟会的命令下，逮捕邓艾。没错，卫瓘是在身不由己的情况下，才逮捕邓艾。但是如果邓艾无罪释放，邓艾一旦无罪开释，他会从卫瓘的阶下囚变成卫瓘的顶头上司。万一他不体谅卫瓘的无奈，那卫瓘的生命岂不是不保了？所以卫瓘才会派田续快马加鞭地追杀他，不让他有活命的机会，以免他有机会回头来报复。

三、无中生有，切中痛处

公元 569 年，北齐帝国第五任帝高纬还是襁褓中的幼童时，宫女陆令萱被指派当他的保姆。陆令萱聪明伶俐，善解人意，胡太后非常喜欢她，高纬擢升陆令萱当宫内监督长。

另一个宫女穆黄花，是斛律皇后的婢女，高纬却非常喜欢她。陆令萱打算拍穆黄花的马屁，自愿当她的干妈，还推荐她成为高纬的嫔妃，封为“弘德夫人”。

不久，弘德夫人穆黄花生了一个男孩高恒，这是高纬的第一个儿子。高纬为了庆祝嫡长子诞生，特别大赦天下。陆令萱希望未来由这个婴儿继承帝位，又怕斛律皇后反对，就报告高纬，要求斛律皇后以母亲身份抚养高恒，并且封他为皇太子。

胡太后的性情淫荡，跟佛教总监昙献通奸。高纬虽然常常听到有关母亲偷人的消息，仍然不肯相信。直到有一天，他去朝见胡太后，看见两个漂亮的尼姑，大为心动，要求她们陪宿，却发现她们竟然是男人。于是昙献的奸情也被发觉，全都遭到诛杀。

高纬认为胡太后的通奸行为是一项奇耻大辱，派人把胡太后押到北宫软禁，下令任何皇亲国戚都不能与胡太后见面，连胡太后送给他的食物，高纬也不敢入口。

胡太后对于自己的通奸行为也深感惭愧，为了讨好高纬，就把哥哥胡长仁的女儿接到宫中居住，然后对她盛装打扮，安排机会让高纬看到。高纬看到后果然惊为天人，立刻封她为昭仪。

后来斛律皇后被贬谪，陆令萱打算让穆黄花当皇后，而胡太后却希望侄女当皇后。胡太后了解自己的力量不够，低声下气地

对待陆令萱，送给她许多贵重礼物，又与她结拜成姐妹，请她帮忙。陆令萱看到高纬正宠爱胡昭仪，在万不得已的情况下，顺水推舟请高纬封胡昭仪为皇后。

胡昭仪当了皇后后，陆令萱对于穆黄花没有当上皇后仍然耿耿于怀，私下告诉高纬："哪有儿子当皇太子，亲娘却当嫔妃的事！"可是高纬正宠爱胡皇后，根本不理会陆令萱的话。

陆令萱私下命令巫师，用妖术谋害胡皇后。不到一个月的时间，胡皇后就开始精神恍惚，一会儿喃喃自语，一会儿笑个不停，高纬渐渐对她感到恐惧、厌恶。

陆令萱又特别制作了一种绸缎宝帐，让穆黄花穿上皇后衣裳，坐在宝帐中，再跑去告诉高纬："有一位圣女出世，我带你去看看。"等高纬发现是穆黄花时，陆令萱说："像这样天生丽质的美女，不当皇后，还有谁有资格当皇后！"高纬同意她的话，就封穆黄花当右皇后，胡皇后当左皇后。

陆令萱还不满意，再设下毒计陷害胡皇后。有一天，陆令萱故意在胡太后面前义愤填膺地说："什么东西嘛！还是亲侄女呢，竟然说出那种话！"

胡太后问她什么事，陆令萱拒绝说："我说不出口。"胡太后坚持要听，陆令萱才回答："你侄女告诉皇上，'太后的行为不合乎道德规范，不可以当作榜样。'"这句话击中胡太后的要害，胡太后被刺激得要发疯，立刻叫胡皇后出来，当场把她的头发剃光，罢黜她的皇后资格，把她贬作平民，送回娘家。

启思录：

看完这个故事，即使你认为陆令萱阴险狡诈，但也不得不佩服她不只善用手段，更完全掌握了人性弱点。她不但让穆黄花当上皇后，还让胡太后亲自罢黜她一手提拔的胡皇后，把她贬作平

民，送回娘家。

当一个人做了他不应该做的事，他不只是会担心别人知道这件事，更痛恨别人知道后还在他的背后不断宣传，对他所做的事情指指点点，数落他的不是，批评他的所作所为。

陆令萱是如何让胡太后心甘情愿地罢黜胡皇后的？陆令萱知道胡太后的性情淫荡，情夫一个换过一个，但是胡太后又怕别人知道。她了解胡太后对自己的淫荡行为感到惭愧，却又无法控制的矛盾心理。

所以她故意在胡太后面前义愤填膺地说："什么东西嘛！还是亲侄女呢，竟然说出那种话！"在胡太后一再追问下，陆令萱说胡皇后批评她行为不检，不可以当作榜样。胡太后听完，气得发疯，连让胡皇后解释的机会都没有，当场就剃光胡皇后的头发，把她送回娘家。

做人最忌讳的就是"哪壶不开提哪壶"，因为不"开"的原因，一定是有人不想让他"开"。既然如此，就千万别自作聪明，把它掀开，否则一定会烫伤，也许永远都无法痊愈。

四、斩草除根，大杀功臣

一般的事情在其刚刚萌芽的时候比较容易处理，一旦到它成了气候，再想制止就难了。因此，有经验的管理者都讲究这样的策略。但是事情总是有它的两面性，如果事情做得太绝，也会反受其乱。

楚汉相争时，彭越长期在楚地坚持游击战争，项羽每次眼见就快要取胜，但是由于后方不稳，屡次前功尽弃，直到垓下败亡。

彭越的功劳虽不及韩信,但是足以称为开国功臣。张敖被降,韩信被贬,同病相怜,彭越惟恐大祸及己,因而小心翼翼,格外谨慎。

陈豨叛乱,刘邦亲征,到了邯郸,下令彭越派兵。彭越称病,只派手下将领带兵协助刘邦。刘邦大怒,派使责备彭越。彭越惊恐,准备亲自前去谢罪。

部将劝说道:"大王开始的时候不去,而等到被责备的时候才去,难免会有韩信的下场。不如乘机起兵,西进关中,大事可成。"

彭越说:"刘邦待我不薄,起兵叛汉,有失忠信。"

彭越手下有一太仆,获罪于彭越,准备斩首。太仆私下逃往长安,向刘邦告密。

刘邦听了太仆之言,急忙问计于陈平。

陈平说:"彭越看到韩信被诛,物丧其类,谋反之心难免不生。为了谨慎行事,可派一名使者,宣召他进京。如果他来了,就是没有反心,废置不用可矣;如果他不来,就是谋反,派兵征讨,师出有名。"

于是,刘邦叫大夫陆贾去召彭越。

彭越只得跟着陆贾进京,刚来到城门边上,只见大夫扈彻悬门而谏。彭越见了,忙令人解下。

彭越说:"大夫何必如此苦谏?"

扈彻流着泪说:"我今天有倒悬之苦,大王见而救之,大王若去,必有倒悬之危,谁去救呢?我如今不容大王像韩信那样说'悔不听蒯彻之言'也!"

彭越致谢说:"大夫之言虽为至论,但是我也只凭此心去见皇上。大夫之言虽善,但是我无法听从你的建议。"

彭越说罢,仍与陆贾同行,扈彻嚎哭而去。

彭越来到京师，刘邦召人相见。

刘邦责问："我亲征陈豨之时，召你出师，你为何不至？"

彭越说："我的确有病，不是抗旨不遵。"

"你的太仆告你谋反，你有何说？"

"此人不理政事，我正要处罚他，因而怀恨在心，诬言陷害，望皇上明察，当面对质，不要被小人所欺。"

刘邦下诏叫廷尉勘问彭越谋反一案，尚未得到回报，忽然有一人候于朝门，要见皇帝。刘邦叫人领进。

刘邦问："你是什么人？"

来人说："我是梁王大夫扈彻。"

"你来干什么？"

扈彻说："皇上被困荥阳，如果不是梁王断绝楚军粮道，开展全面的游击战争，皇上会有今天吗？梁王屡建大功，而皇上如今听到一个逃奴的无稽之谈，就要杀戮有功之臣，惟恐天下人人自危！"

刘邦思考一会说："彭越谋反，本该斩首，看你说得有理，姑且废彭越为庶民，徙居蜀地青衣县居住。"

彭越本无反意，如今落得如此下场，难免伤心落泪，但也只得奉诏前往蜀地。

吕后正从长安来到洛阳，在路上碰上了彭越。

彭越拜伏路旁，落泪哀求，哭诉自己忠于汉室，绝无叛意，乞请吕后说情，求皇上开恩，放他回到故乡昌邑。吕后假装安慰，当面应允，一同返回洛阳。

吕后赶到洛阳，对刘邦说："彭越是天下壮士，如今既然调来，就当除之，以绝后患，岂可让他去蜀，这是放虎归山，后来必然伤人。我在途中与他相遇，一起带了回来，可以暗中令人告发彭越谋反，皇上因而杀之，以绝后患！"

刘邦认为妙计,吕后自去行事。彭越舍人状告彭越谋反,刘邦下令捉拿彭越,交给廷尉王恬审理。此时的彭越才知道他本来可以活下去,但是现在已经不可能了。

王恬说:"过去皇上命你起兵征陈豨,你听韩信之言称病不来,皇上就有杀你之心。昨日皇上幸贬你入蜀,此是莫大皇心。但是你贪心不足,又随皇后来见皇上,皇上因此又生猜疑,知你定要作乱,不如杀之,以绝后患。祸福本无门,惟人自找之。不是皇上与皇后寡恩不仁,实在是你咎由自取。你是虎入牢笼,绝无生还之望。不若老老实实招来,不过一死,免受酷刑。"

彭越说:"你的话说中了我的毛病,但是可恨我不听好人之言,果有今日,你既然明白地开导我,我也不会麻烦你。你要我承认什么,我就承认什么,任皇上处罚。"

王恬不费吹灰之力,一份彭越谋反的卷宗,很快齐备,于是一张彭越谋反的奏章送到了刘邦手中。

刘邦下令照韩信之例,斩首、夷三族。

吕后说:"天下诸侯都因皇上仁慈,所以玩火自焚之人很多,应该将彭越煮成肉酱,分赐诸侯,让天下震恐,看谁还敢谋反?"

刘邦点头,并下诏:"有收尸者,辄捕之。"

刘邦斩了彭越,灭了彭越三族,竹竿悬首洛阳示众,旁边还挂着刘邦告示:"有收尸者,辄捕之。"

刘邦彭城兵败之后,张良曾向刘邦推荐三人可以打败项羽,一个是韩信,一个是英布,一个是彭越。彭越灭楚的最大功劳是拖住了项羽的后腿。彭越本来不反,刘邦见风就是雨,更兼吕后搬弄是非,彭越最终难免逃脱被杀命运。

启思录:

刘邦是中国历史上大杀功臣的始作俑者。向对自己忠心耿

耿的人举起屠刀,也不是什么人都下得了手的。刘邦虽然有些残忍,但毕竟保住了自己的江山。再看看那些被他收拾的人,就知道为什么他们当不了皇帝了。

五、巩固权力,六亲不认

曹操之所以看不起袁绍,就因为袁绍"好谋而无断"。谋而不断,不如无谋。既然想做大事业,就要有大魄力,敢做敢当,即使做错了,也没有什么大不了的。深谋果断是很多成功者的共同特点,尤其是在危急关头,稳、准、狠,三个字缺一不可。

努尔哈赤1559年出生于明朝建州左卫赫图阿拉城。建州左卫是奴尔干都司治下一个卫所,从明成祖开始,努尔哈赤的祖先就担任建州卫的指挥,此后因战功而世袭建州卫指挥使一职。

努尔哈赤的父亲成年后,由于受继母虐待而没有分到什么家产,努尔哈赤因此随父亲与辽东汉人做生意,借此机会熟悉了明朝的形势和典章,还学会了识汉字,增长了见识。当他投奔明朝边将李成梁时,深得李成梁的器重。

当时雄居东北的王杲屡次犯边,被李成梁击败处死,王杲的儿子阿台起兵复仇,遭到李成梁部队围困。努尔哈赤的祖父进阿台寨去救女儿,努尔哈赤的父亲也陪同前往,结果明朝军队攻营时,二人惨遭杀害。

努尔哈赤听到噩耗时,悲痛万分,质问明朝为何杀死自己的亲人,明朝派使臣表示谢罪,给了他30道敕书、30匹马,又授给他建州左卫都督、都督佥事加龙虎将军的品衔(爵至正二品)。

但是明朝对东北的政策仍然没有改变,继续执行分化、压迫

女真的路线，万历十三年(1583年)五月，年仅25岁的努尔哈赤终于用父亲遗留的13副铠甲起兵，开始了统一女真、反抗明朝的斗争。

随着反明斗争的不断胜利，努尔哈赤受到了来自他的弟弟舒尔哈齐的强有力挑战，兄弟二人展开了权力角逐。

早在努尔哈赤起兵之初，舒尔哈齐就成为努尔哈赤的得力助手，兄弟二人共同处理内部事务，相处还算融洽。从明朝的往来官方文书中也可以看出这一点，因为里面总是将努尔哈赤兄弟二人并称，而且舒尔哈齐曾以建州卫都督等身份多次到北京向明朝“朝贡”，这在他兄弟之中，除长兄努尔哈赤之外是绝无仅有的。

努尔哈赤和舒尔哈齐处于同等地位，并没有权力大小之分，兄弟二人是主副相配的搭档关系。

然而，努尔哈赤与舒尔哈齐的关系从万历二十三年(1595年)开始出现了变化。

据一位名叫申忠一的朝鲜官员回忆，他到舒尔哈齐那里去时，见舒尔哈齐营帐中的各种器具均远远比不上努尔哈赤，对此舒尔哈齐也直言不讳，要求申忠一“日后你佥使若有送礼则不可高于我兄弟”，明显表露出对努尔哈赤的抱怨和不满。

万历二十七年(1599年)，努尔哈赤率军队攻打哈达城时，由于舒尔哈齐所部战斗不力，使努尔哈赤大怒，在哈达城下当众怒斥舒尔哈齐。

舒尔哈齐虽然没有还嘴，但内心对努尔哈赤已生怨恨，兄弟之间的关系正式出现裂痕。

到万历三十五年(1607年)，努尔哈赤又以舒尔哈齐在乌碣岩战役中作战不力，下令将舒尔哈齐的两名部将常书、纳奇布处死。舒尔哈齐不服，认为是努尔哈赤想削弱他的势力，于是向努

尔哈赤极力担保,常书和纳奇布这才免死,改罚常书银100两,夺纳奇布所属牛录。

努尔哈赤这次虽然答应了舒尔哈齐的请求，但渐渐疏远了他,后来又借故削夺了他的兵权,将他放到一个有名无实的位置上。被削夺兵权的舒尔哈齐内心郁闷难受,经常口出怨言,向他人数说努尔哈赤的不是,还说与其这样活着还不如死去好。

努尔哈赤见舒尔哈齐公然与自己作对,为了巩固汗权,不受舒尔哈齐的潜在威胁，他下令收回舒尔哈齐的财产和阿哈（家奴)。为了免除后患,努尔哈赤又将舒尔哈齐的儿子中经常反对自己的阿布什杀死，并将舒尔哈齐的部将武尔坤吊在树上活活烧死。

然而,努尔哈赤还不放心,最终于万历三十九年(1611年)八月十九日将舒尔哈齐杀死。

努尔哈赤和舒尔哈齐这对曾经共同出生入死的兄弟终于因为权力的争夺而反目成仇，最后由掌握汗权的努尔哈赤抢先一步,杀死了舒尔哈齐,在中国历史上又演出了一幕兄弟夺权的政治悲剧。

在解除了舒尔哈齐对汗位的威胁之后，努尔哈赤又面临着第二次家族内部的斗争，这场斗争的焦点集中在他的长子褚英身上。

褚英生于明万历八年(1580年),18岁的时候就奉父命率军攻打安楚拉库路，由于作战勇敢、杀敌有功而被赐号“洪巴图鲁”;之后又在乌碣岩战役中立功,被赐号“阿尔哈图土门”。由于在兄弟之中居长,且又经常随努尔哈赤出征立功,努尔哈赤有意培养褚英做自己的接班人。为了锻炼褚英,努尔哈赤命他执掌国政。

褚英的受宠很快使他成为其他兄弟，尤其是四大贝勒和五

大臣的嫉妒和反对。四贝勒即努尔哈赤的二子代善、侄子阿敏和三子莽古尔泰、四子皇太极，他们各为旗主贝勒，拥有军队和权势，在旗内是最高统治者。他们不满褚英得势，加上满洲又无立嫡长传统，所以他们不断向努尔哈赤揭褚英的短处，企图使努尔哈赤疏远、废黜褚英。

五大臣是与努尔哈赤长期同甘共苦的亲密伙伴，即费英东、额亦都、扈尔汉、何和里及安费扬古。他们在多年追随努尔哈赤的过程中立下了卓著功勋，因而威望高、权势大，连努尔哈赤对他们也要礼让三分，而褚英不到 30 岁就执掌大权，对他们又缺乏应有的礼数，所以他们也对褚英有所不满。

于是，四贝勒和五大臣联合起来，共同向努尔哈赤告发褚英。努尔哈赤起初并不相信，但禁不住他们多次说褚英的不是，努尔哈赤也有所动摇，就让他们每人写上一份文书。

这些人的文书呈上后，努尔哈赤十分惊怒，因为里面说褚英不仅挑拨诸贝勒和大臣的关系，勒索他们的财物，还扬言若自己即汗位，将诛杀诸弟与大臣。

努尔哈赤见此情景，又将褚英与四贝勒、五大臣的力量相权衡，最后不得不疏远褚英，并于万历四十三年(1615 年)将其处死。褚英当时年仅 36 岁。

在这场夺权斗争中，努尔哈赤内心明白这是一场阴谋，可是为了得到四贝勒和五大臣的支持，他不得不牺牲褚英，以防止出现更大的骚乱。这正是努尔哈赤为了巩固大权而作出的痛苦抉择。

启思录：

权力面前没有亲人，更没有朋友。努尔哈赤以 13 副铠甲起兵反抗明朝，但在内部他却遇到了来自兄弟的强有力挑战和儿子的困扰，为了巩固自己的权力，对最亲的人也要下手。

六、夺人利益，引火自焚

公元前 197 年，西汉第一任帝刘邦晚年最宠爱的美人是戚姬，戚姬为刘邦生了一个儿子，刘邦为他取名刘如意，封他为赵王。

皇后吕雉的年纪已经很老了，美貌不如从前，所以刘邦每次到关东巡视，都带着戚姬一起前往，而让皇后留守京城。刘邦夫妻两人的感情，愈来愈疏远。戚姬希望自己的儿子能够继承皇位，只要随刘邦出巡，就利用机会向刘邦哭诉，要求更改太子为刘如意。

刘邦对太子刘盈仁爱忠厚的个性，一直感到很不满意，认为刘如意果断豪迈才像自己，所以虽然封他为赵王，却迟迟不肯派他前往封地赵国，而把他留在身边，准备让他继承帝位。

有一天，刘邦在朝廷上提议撤换太子，大臣们极力反对，都改变不了刘邦的心意。御史大夫周昌情绪激动的不得了，内心着急，连说话都有些口吃："我…我…没有办法说清楚，然而我期…期…知道不可以，陛下要废太子，我期…期…不敢接受命令。"

刘邦看到了周昌着急的表情，忍不住笑了出来，一场更换太子的严重大事在刘邦的笑声中暂时化解。皇后吕雉在金銮殿后偷听，等朝会结束后，向周昌下跪道谢："如果不是您仗义执言，太子就完了。"

刘邦在大臣的反对下，没有办法下决心撤换太子，又怕自己死后戚姬母子会遭到报复。赵尧建议刘邦找一个皇后、太子、大臣们都敬畏的人，担任刘如意的封国宰相，作为他的后盾。

刘邦问："谁是适当的人选？"

赵尧回答："周昌的个性耿直，又对太子有恩，是最适当的人选。"

刘邦于是任命周昌担任刘如意的封国宰相，辅佐刘如意。

不久，英布叛变。刘邦这个时候已经生病了，准备派太子刘盈出兵讨伐。一些亲近太子的大臣告诉吕雉："太子本来就是国家未来的继承人，带兵作战得到胜利，也不会有什么好处，万一失败恐怕连继承人的资格都会丧失。"

吕雉于是找一个适当机会，向刘邦哭诉："英布是早期开创天下的猛将，擅长作战。现在各位将领和你都是同辈，让太子统御他们，恐怕他们不会服从太子的命令。万一英布获胜，趁机扩大战力，你努力开创的江山恐怕会保不住。你虽然有病，但还是勉强亲自出征，才能够保证马到成功。"

刘邦回答："我就知道这小子不能成事，什么事都得要老子亲自出马才行。"于是亲自率领大军，攻击英布。

刘邦亲自出征，虽然顺利消灭英布，但是也让自己的病情加重了，回到京城后，不久就因为病重去世。

刘邦去世后，太子刘盈继承帝位，吕雉当上皇太后，掌握实权，开始复仇计划。

吕雉先派人逮捕戚姬，把她剃了光头，带上刑具，穿上囚衣，让她在后宫中捣米。然后派使节征召刘如意返回朝廷，准备诛杀刘如意。一连派出三个使节，周昌都抗命回答："先帝把刘如意托付给我，刘如意的年纪还小，听说皇太后恨戚姬入骨，准备召唤刘如意到朝廷，把母子一起杀死，我受先帝托付，照顾、辅佐刘如意，所以不敢把刘如意送到长安。"

吕雉气得跺脚，又想起周昌的恩德，对周昌也无可奈何。最后改变方法，先征召周昌入朝，等周昌到长安后，再派人征召刘如意，刘如意没有周昌当后盾，不敢违背旨意，终于还是回到长安。

刘如意到了长安，刘盈虽然竭力保护，但是吕雉还是趁刘盈出外打猎时，毒杀了刘如意。吕雉杀了刘如意，再派人砍断戚姬的双手双脚，挖掉她的双眼，刺聋她的双耳，又强灌下哑药，最后把她扔到厕所，称为“人猪”。

几天后，吕雉特别派人带刘盈前往参观，刘盈看到墙角一团血肉模糊、蠕蠕而动的东西，感到很奇怪，问侍从是什么东西？

侍从回答：“是‘人猪’戚姬。”

刘盈大吃一惊，生了一场大病。刘盈痊愈后，派人告诉母亲吕雉：“这不是人做的事，我是你的儿子，对你无可奈何，费尽心力都没有办法保护父亲最心爱的姬妾和弟弟，还谈什么治理天下？”

从此之后，刘盈每天饮酒作乐，不理政事，所有大权都落入吕雉手中。

启思录：

李敖曾说：“仇恨让人变得强大。”

仇恨的确会让理智的人，变得疯狂；让温和的人，变得激烈。许多人为了报复，可以不计代价，不择手段，只为了达到复仇的目的。

埋下了仇恨的种子，就像帮威力强大的炸弹点燃引线，只要引线烧到尽头，就会爆炸出复仇的强烈威力，后果难以预料。

利用自己的势力，提出非份的要求，剥夺原来属于别人的权益，是最容易引起仇恨的行为。平白无故遭到损失的人，除非他没有能力报复，否则他绝对不可能自认倒霉，就此了事。

戚姬希望刘邦改立刘如意为太子，想要剥夺吕雉的皇太后宝座，就已经在她们两人之间埋下仇恨种子。戚姬非分妄想的最后下场，不但让亲生儿子刘如意死于非命，更让自己遭到要生不能、求死不得的痛苦折磨。

仇恨的强大力量，令人难以承受。想要避免仇恨的最好方法，是时时提醒自己，不要侵占原来该属于别人的权益，不要埋下仇恨的种子。

七、除尽异己，鸠占鹊巢

对于一个立志要有所作为的人来说，关键是不要让自己引起别人的注意，不要让别人把自己视为危险的对手，这样，才能在不利于自己的环境下不断创造条件。谋得不深，就容易被人看穿，因此，必须深深藏在心里。

荣国夫人杨氏是武则天的母亲，她对武则天的影响很深，武则天对母亲也很孝敬。

唐乾封元年(666年)，88岁的荣国夫人的情欲依然旺盛，她爱上了外孙贺兰敏之。

贺兰敏之就是那个被武则天介绍给高宗的韩国夫人的儿子，也是武则天的外甥。史书说他年少潇洒，是个帅哥。

在武则天的堂兄弟武惟良等被杀、武元爽等被流放之后，他被承认为武士彟的嫡嗣，封为周国公，鸠占雀巢，搬进了周国公府，成了那位88岁老妇的陪伴者，而此时他不到30岁！这当然是为了满足荣国夫人的需要。

此外，荣国夫人由于早年受过武家人的气，也不愿武氏家族中的人物东山再起，她对他们深恶痛绝。贺兰敏之成为周国公后，武氏家族从岭南回归的希望就渺茫了。但这和武则天的谋划并不合拍。武则天要攫取更大的权力，武氏家族的助力是不可或缺的。但是她母仪天下，对生母当然要有所顾及，也就隐忍了那个倚仗老太太宠爱肆意胡为的外甥。

但是，武则天不能容忍贺兰敏之的母亲韩国夫人和妹妹魏国夫人。当年是武氏自己把她们介绍给高宗，以博皇帝欢心，现在她大权在握，不能容忍这两个女人再和自己分享丈夫。于是，武则天害死了两人。

皇帝痛惜魏国夫人的去世，泪流满面地对贺兰敏之说："刚才我上朝时还没怎么样，退朝后就已经无药可救了，怎么死得这么快呀？"贺兰敏之什么话也没有说，只是对着皇帝号哭。其实，俩人心里都明白，都还有未说出的话。武则天听到这个情况以后，说了一句话："此儿疑我！"于是，贺兰敏之就非死不可了。

但是，武则天还是将这件事情隐忍了4年多。上述情景，是在乾封元年(666年)正月中的某日。武则天此时虽有杀机，但荣国夫人还活着，离不开贺兰敏之，武则天投鼠忌器。4年后，荣国夫人去世，次年4月，贺兰敏之被流放到雷州，半路上被人用马缰勒死。

又过了两年零十一个月之后，即上元元年(674年)三月，武氏家族中和皇后同辈的人几乎全已死去，一个在岭南的流放者回到京师来了。他袭爵为周国公，进入国公府，正式官职是宗正卿，此人便是武元爽的儿子武承嗣。

对武则天来说，隐忍4年的滋味必定不好受，但她还是忍了下来。因为如果和母亲也闹翻，她的声威和品格都会被贬损，她的内心也无法安宁。现在，母亲死了，一切可以按照她的计划行事了。

武则天的隐忍还在临朝称制中获得了西京留守刘仁轨的决定性支持。在尚未摸清刘仁轨的态度时，武则天派郎将姜嗣宗去西京摸底。姜嗣宗以皇后心腹的身份去办这件既机密又重大的事，应该说有功于武氏。可这个毛头小子怎么也预料不到，自己就毁在武则天和刘仁轨这一对老谋深算之人的手里。

当时，朝中情况是裴炎正借助徐敬业等人的扬州兵变逼压

武则天。按说去试探别人,又事关朝廷重臣,应该不露声色地多看多问,少说多听。

但姜嗣宗自恃为武后心腹,对太后与裴炎之间斗争的曲折,又知之甚详,就在刘仁轨面前夸夸其谈,自诩有一双洞察问题的锐利眼睛,能够在别人疏忽的地方发现问题,然而他没料到,这种夸夸其谈竟给自己招致杀身之祸!他向刘仁轨谈到自己的感觉:“最近一段时间内,裴炎有谋反的迹象已经有一段时间了”。“别人能觉察出来吗?”刘仁轨问。“能察觉出来。”姜嗣宗回答道。

打探完毕,姜嗣宗启程返回东都。临行,刘仁轨对他说,有一封密表要他转呈太后。

姜嗣宗接受了这个委托。他返回东都后,向太后呈上了这封密表。太后看过后,喜出望外,因为她得到了她所需要的东西。

在密表里,刘仁轨叙述了与姜嗣宗的那段对话,后面加上一句“姜嗣宗知炎反状不告”。

刘仁轨这一招可算得上阴谋。他在信里表达了两层意思:一是承认裴炎的谋反,也就暗示出支持武则天临朝称制。二是他不能断定姜嗣宗是出于无知还是出于武则天的试探,他不能拿自己去冒险,只好推出了姜嗣宗。而就武则天本身来说,姜嗣宗只是去探听刘仁轨对称制的真实态度,并无设计陷害之意。但既然刘仁轨公然把球踢给了她,她就公事公办吧。尽管姜嗣宗对她是有帮助的,但谁让他自己不小心呢?在权力场上,“帮助过”又算什么呢?

武则天对裴炎是抄家问斩,对姜嗣宗的处决,手段比处决裴炎更为残忍,姜嗣宗则是“先拉其干,然后绞杀”。对付裴炎的同时,武则天还必须在平叛战场上取得胜利,这是最关键的。在选派讨逆统帅的问题上,更见武则天通虑全局,深谋远虑。

30万大军的统帅最后被定为李孝逸。李孝逸和李唐王室有深厚的血缘关系。他和太宗平辈,同出一个曾祖父。这样一个人

物，挑选来作征讨叛军的统帅，是否合适呢？这时候，一些驰名的将领，如程务挺、李多祚、黑齿常之等，他们的声望都比李孝逸高，战场经验也比李孝逸丰富，为什么武则天没有挑选他们而挑选了李孝逸呢？

武氏的深谋一是李孝逸是西南方面军队的将领，和裴炎关系疏远，而不像程务挺那样，属于裴氏集团。

二是废李显时。武氏与裴炎合作，就是用程、张二人的西北军和羽林军方面的力量。现在任用李孝逸，有一种平衡权力的意图，她要各方力量都能为她所用，又不会变大。

第三，也是最重要的，任命李孝逸，还含有安抚李唐皇室的意义在内。

在北起燕赵，南迄洞庭的地区，李唐皇室作州刺史之类者，还大有人在，这些人若与徐敬业合流，危害性是很大的。

在徐敬业打着匡复李唐皇室旗号的时候，武则天却向李唐皇室递送秋波，这不能不说是政治上的一着高棋。

当然，武则天也没让李孝逸独掌平叛大军的统帅权。她派人作监军，又派少数民族将领黑齿常之参加会战，这也算是深权中自谋吧。

启思录：

深谋远虑才能成大功，武则天深权有三：一是忍得住，不以小怨小恨树强敌；二是狠得下，不因小恩小惠留祸根；三是看得远，不因小得小失动全局。武则天权欲极强，不甘屈人之下。但在未得到最高权力时，她又要面对来自敌人、盟友、甚至亲人的阻挠。为了长远的目标，她必须学会妥协、隐忍，在适当的时候再给予反击。

八、扫荡政敌，猛药治世

权力就像是四处漂浮的种子，只有落到合适的土地上才能够生根发芽，结出果实。权位也称为势，看不见摸不着，就像是山的峰顶，高高在上，控制着制高点。但它要能得到运用，只能借助实力说话。权力就是势力和实力的总和，有实而无势，名不正言不顺；有势而无实，必然受制于人。曹操是典型的有实而无势，但是他善于谋权，巧妙地将两者结合在一起。

曹操在知人敢任、用才尽能方面，确实表现非凡，同袁绍的“矜愎自高，短于从善”形成鲜明对比。连诸葛亮都说：“曹操比于袁绍，则名微而众寡，然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。”

曹操“能断大事”，占得先机，夺取政治、军事上的主动权，确如荀彧所论之“谋胜”，仅举一事加以论述：

建安元年(196年)春，汉献帝流落安邑，献帝虽是个名存实亡的傀儡，但在汉末天下分崩的形势下，依然是最高权力的象征。当时，从中央到地方的臣僚，拥护汉室的正统观念还很强，所以，有头脑、有远见的政治家都想把汉献帝抓到手。从当时的力量来看，袁绍是最有条件的。《三国志·袁绍传》裴注引《献帝传》，载有袁绍谋士沮授的一段论述：

沮授劝袁绍说：“将军累叶辅弼，世济忠义。今朝廷播越，宗庙毁坏，观诸州郡外托义兵，内图相灭，未有存主恤民者。且今州城粗定，宜迎大驾，安宫邺都，挟天子而令诸侯，畜士马以讨不庭，谁能御之！”

袁绍很高兴，打算照办。

郭图、淳于琼说："汉室凌迟，为日久矣，今欲兴之，不亦难乎！且今英雄据有州郡，众动万计，所谓秦失其鹿，先得者王。若迎天子以自近，动辄表闻，从之则权轻，违之则拒命，非计之善者也。"

沮授说："今迎朝廷，至义也，又于时宜大计也。若不早图，必有先人者也。夫权不失计，功在速捷，将军其图之！"

由于郭图等人的阻止，袁绍没听从沮授的意见。

在决定是否迎纳献帝这一至关重大的问题上，袁绍的确像荀彧所说的那样"迟重少决，失在后机"，暴露了"志大而智小、色厉而胆薄、多谋少决、优柔寡断"的致命弱点，拒绝了沮授的建议，丧失了先机和迎纳汉献帝的主动权。

沮授的警告和预言算说准了："若不早图，必有先人者也"，这个"先人者"恰恰就是袁绍的对头和克星曹操。

当时在是否迎纳汉献帝的问题上，曹操内部也发生了一场争议。曹操召集会议，商议奉迎汉献帝都许一事时，大多数都持反对意见，荀彧则不以为然，独排众议，主张奉迎汉献帝。荀彧提出的"奉主上以从民望，秉至公以服雄杰"的战略思考和"若不时定，四方生心"的警告，同沮授所讲的"挟天子而令诸候"、"若不早图，必有先人者"完全是不谋而合。

这足以说明，时势如此，英雄所见略同。曹操在这稍纵即逝的机遇面前，果断地采纳了荀彧的建议，奉迎汉献帝。恰逢董承不满韩暹矜功专恣，难以共事，暗地里派人请曹操带兵去洛阳勤王。这样，曹操便名正言顺地带兵赴洛阳朝见汉献帝。随即在朝廷任议郎的董昭建议曹操以"京都无粮，欲车驾暂幸鲁阳，鲁阳近许，转运稍易，可无县乏之忧"为理由，不使杨奉等人生疑。曹操欣然采纳，顺利地将献帝奉迎到许。自此，董昭便成为曹操的心腹谋士。

这件事处理得实在果断、漂亮，充分显示出曹操"能断大事，

应变无方”、“谋胜”于人的卓越才能。在当时引起强烈的社会反响，尤其是袁绍得知汉献帝被曹操奉迎到许，后悔不迭，于是穷思竭虑，又想出了补救办法：他以盟主的身份，借口“许下埤湿，洛阳残破，宜徙都鄄城”，令曹操把汉献帝迁到鄄城，便于控制在自己手上。

曹操根本不买账，转请献帝发下一道诏书责备袁绍：“地广兵多，而专自树党，不闻勤王之师，但擅相讨伐”，迫使袁绍上书陈诉一番。

这正是曹操“奉天子以令天下”策略的妙用。优柔寡断的袁绍丧失了汉献帝这张王牌，便处处受制于曹操，自然有苦难言了。

启思录：

曹操事业之成功，其酷虐、机变的个性及表现，在扫荡政敌、诛除异己、树威秉势、以猛药治乱世上，固然发挥了特殊作用，然而，单凭树威秉势还不足以成大业。他还需具备审时度势、多谋善断、知人敢任、施恩尽能的特殊才能、智谋和魄力才行。在这方面，曹操显露出了政治家、军事家非凡的雄才大略。

九、顺我者昌，逆我者亡

纵观古今帝王，他们在登上权力的宝座之后，为了巩固自己的江山社稷，防止危及其统治的各种因素，总会采取或软或硬的手段。如刘邦、朱元璋、雍正等，对有功之臣只要是不愿驯服者，均痛下杀手，不留后患。

胜保，字克斋，苏完瓜尔佳氏，满洲镶白旗人，道光举人。考

授顺天府教授,后迁为赞善,升任侍讲,擢为祭酒,又升光禄寺卿、内阁学士。在太平天国和捻军起义时,胜保曾率清军与两支起义军作战,招抚过太平天国淮北团练头目苗沛霖和捻军首领李昭寿,后又招抚义军首领宋景诗,立下了战功。

在1861年的"辛酉政变"中,胜保是支持慈禧的大功臣之一。他在咸丰皇帝去世的时候,担任统兵大帅,掌握军队大权,由于与肃顺等辅政八大臣不和,被肃顺等限令不许赴热河叩谒梓宫。当奕䜣与慈禧达成联合协议之后,又与胜保取得联系,得到了胜保支持政变的肯定答复。

当慈禧与慈安、幼小的同治帝从热河返回北京,行至密云时,胜保就发来奏折,恳请"皇太后亲理大政并简近支亲王辅政"。慈禧本来担心肃顺等人发动袭击,现在有了胜保的这封奏折,也就如同吃了一颗定心丸。

胜保在奏折中写道:"奴才胜保跪奏,为政柄下移,无以服众,应请皇太后亲理大政,并另简近支亲王辅政,以正国体而顺人心,恭折仰祈鉴事……为今之计,非皇太后亲理万机,召对群臣,无以通下情而正国体,非另简近支亲王佐理庶务,尽心匡弼,不足以振纲纪而顺人心……"奏折中明确地表示了拥护皇太后亲政与亲王辅政的意思,这当然正是慈禧最迫切希望得到的援助!

辛酉政变成功后,慈禧并没有忘记胜保这一自己的武力后盾而是对他委以重任,将胜保由四品京堂候补降职身份升为正二品兵部左侍郎,由镶蓝旗汉军副都统升为上三旗中正黄旗满洲都统、正蓝旗护军统领。可以说这时候的胜保红极一时,成为慈禧所倚重的满洲大臣。

然而,就在慈禧任命胜保主持山东、安徽的"剿捻"军务,前线战事紧张的关键时刻,慈禧却突然变脸,于同治元年(1862)十一月传旨将其革职,次年7月赐令自尽。对于这样一位有功之臣,慈禧为什么恩将仇报,痛下杀手呢?

也许有人以为这是慈禧为了杀人灭口，认为慈禧在辛酉政变时与胜保有什么不可告人的密约，现在慈禧杀他是为了保守机密。其实，只要看看胜保在因功受封之后的种种表现，就不难明白慈禧为什么要杀胜保了。

同治元年六月，胜保以钦差大臣的身份督办陕西军务，镇压回民起义。不久由他招抚的太平天国降将苗沛霖及宋景诗等复叛，于是光禄寺卿潘祖荫、顺天府丞卞宝第、御史丁绍周、华祝三等先后参劾胜保的诸多不法行为。胜保这些违法主要有骄纵贪淫、冒领军饷、收受贿赂、拥兵纵寇、欺罔贻误等。

慈禧闻奏后，命钦差大臣科尔沁亲王僧格林沁等查实具奏。僧格林沁等经过认真核查，认为参奏属实。慈禧震怒，颁布上谕揭示胜保的各种罪状，并传旨将胜保革职拿问，交刑部问罪。

同治二年(1863)，慈禧又命奕䜣等会同刑部审理胜保案。胜保除了承认携带姬妾随营之外，其余一概不承认，同时反控参劾他的大臣是蓄意诬陷于他。此时慈禧已查明胜保罪状，不再容他反咬一口，遂发布上谕称：

"苗沛霖性情阴剑，胜保极口保其无他，且擅调其练众入陕。今苗沛霖已戕官踞城，肆行背叛。宋景诗亦反复降匪，经胜保代为捏报战功，保至参将，后又在陕拥众背叛。今苗宋二逆之靡饷劳师，皆胜保养痈贻患所致，而胜保之党护苗宋二逆，不得谓无挟制朝廷之意。"

在这道上谕中，慈禧称胜保利用苗宋二人来挟制朝廷，这在封建社会是杀头之罪。慈禧之所以给他安上这一罪名，一是因为胜保恃功自纵，而且不肯认罪，反而控告其他大臣；二是胜保"拥兵养寇为自固"确有其嫌，这是慈禧无沦如何都不能容忍的，而这正是胜保招致杀身之祸的根源所在。

在杀胜保之前，河南巡抚严树森奏道："回捻癣疥之患，粤寇亦不过肢体之患，惟胜保为腹心大患。观其平日奏章，不臣之心已可概见。至其冒功侵饷，贪色害民，犹其余事。"这话正说中了

慈禧的心事，因为对权力看得极重的慈禧是不能容许大臣有不臣之心的，而胜保的所作所为无不表现出这种迹象，慈禧为了消除这个后患，当然要非杀胜保不可了。

对于恭亲王奕䜣，慈禧也因担心他权势过重而功高盖主，于同治四年(1865)借御史蔡寿祺上奏弹劾的机会，在经过一番周折之后，削夺了奕䜣议政王头衔及在朝中的一切差事，令其在家"养病"。后来由于诸王大臣的再三要求，奕䜣才恢复了部分职务，但失去了议政王和首席军机大臣这两个最重要的职衔。所以当时有人评论此事说："揆其实际，殆西后小弄玄虚，意在褫其议政王一职，以恣所欲为，非真有仇隙也。"

奕䜣被夺权的结果，使慈禧向朝廷大臣传达了一个暗示：连奕䜣这样的大功臣都要完全服从皇太后的旨意，其他大臣如有违抗，奕䜣就是前车之鉴！

正是通过这种方式，慈禧极力施展其防变之术，将自己的统治一直维持到死。

启思录：

慈禧是采取何种措施来防止祸患、巩固自己的权力和地位的呢？只需看看她是如何处置胜保及恭亲王奕䜣这两个扶她上台的有功之臣，就可略知一二了。登上权力宝座的慈禧为了巩固自己的地位，对凡有可能造成后患的因素都毫不留情地予以铲除。

第五编

怨懑

——是腐蚀心灵的硫酸，牢骚太盛防肠断

一、显示聪明,逞口舌快

公元前260年,秦国派遣王龁率领军队攻打赵国。赵国无法抵挡秦国的强大攻势,大将廉颇率领赵军进驻长平,采取坚守阵地,拒绝交战的防守策略。

秦国宰相范雎以24万两黄金的代价,在赵国境内大量地散播谣言:"秦国最害怕的赵国将领是赵奢的儿子赵括,赵括一旦当上了统帅,秦军想要逃命都来不及了,哪里还有胆子作战。廉颇的年纪太大了,胆子也变小了,只敢畏畏缩缩地躲着挨打,却不敢出兵正面对抗,早晚都会投降!"

赵国第三任国王赵丹,本来就对廉颇作战失利而采取坚守策略感到不满,又听到这些谣言,立刻下令赵括接替廉颇的统帅职务。宰相蔺相如提出警告:"赵括只有虚名,并没有真正的作战经验与实力,绝对无法对抗秦国大军。"但是赵丹认为自己的判断正确,仍然坚持由赵括取代廉颇的统帅职务。

秦国第三任国王嬴稷听到赵括取代廉颇出任统帅的消息,高兴得简直要发狂,立刻秘密任命大将白起当秦军统帅,王龁降级当副将,而且下令:"谁敢泄露出白起是最高统帅的秘密,立刻斩首!"

赵括到了前方,马上更换廉颇的参谋人员,又撤除防御工事,下令攻击。白起则命令秦国军队佯装战败撤退,引诱赵军追击,再暗中派遣大军,由两侧秘密地进入赵军后方。

赵国军队乘胜追击,直逼秦国的营寨堡垒,秦军坚守阵地,赵军无法突破。而秦军的秘密部队却已经到了赵军后方,切断赵

军退路,阻断赵军所有的粮食供给。赵军立刻陷入前进无门、后退无路的窘境,只好构筑防守工事,等待救援。

秦军又加强包围策略,赵国官兵缺乏粮食,饥饿难耐,在营垒里互相谋杀吞食。秦军的包围圈愈来愈严密,而且逐渐缩小。赵括只好率领守军孤注一掷,发动猛烈的突围行动。秦军并不理会,只以强弓对付,箭如雨下,赵括最后中箭身亡。

失去了统帅的40多万赵国大军,信心崩溃,只好身心疲惫地向秦国投降。长平之役,秦国得到空前的大胜利,白起下令留下赵国的年轻军官240人回国报讯,其余的40多万投降士兵,全部在长平这个战场上坑杀。消息传到赵国后,全国恐慌不已,也引起其他各国震惊害怕。秦国在各国中的声威,一下子达到了巅峰。

白起继续兵分三路进军赵国,准备一举消灭赵国。韩国恐怕赵国灭亡后,下一个噩运会轮到韩国头上,于是请苏代到秦国贿赂范雎,由范雎出面游说嬴稷,以韩国割让垣雍,赵国割让六座城市作为和解条件,请求秦国停止攻击行动。

嬴稷同意范雎的看法,下令白起的远征军班师回国。白起眼见他即将到手的灭国功劳被范雎破坏,开始痛恨范雎,两人之间逐渐产生嫌隙。

不久,嬴稷又派遣王陵率领军队攻击赵国,白起当时正卧病在床,不能参与这次战役。王陵作战失利,秦国虽然派出大军增援,却无法取得胜利。白起的病刚刚痊愈,嬴稷打算让他接替王陵,白起回答:"赵国首都邯郸,实在不容易夺取,而各国的救兵又逐渐集结。我们虽然在长平打了大胜仗,可是将士也死亡不少,现在隔着千山万水,想要夺取赵国首都,不但面临在赵国境内的艰难作战,而且还要应付赵国以外的各国救兵,军队必然陷入难以自拔的险境呀!"嬴稷发现自己说不动他,派宰相范雎再

前往敦促，白起又推说旧病复发，始终不肯接受命令。嬴稷无可奈何，只好改派王龁接替王陵。

秦国大将王龁围攻赵国首都邯郸一年多，无论用什么方法，都无法攻破，各国救援赵国的部队又陆续抵达，秦军一连几次大规模的攻击，都没有取得成功。白起听到消息后，忍不住说："大王不听我的意见，现在怎么样？"

嬴稷听到后恼羞成怒，强迫白起出任统帅，白起宣称他的病情严重，不肯接受任命。这使得嬴稷怒火冲天，下令强迫白起立刻出发，不可以在秦国首都咸阳稍作停留。

白起只好离开，走出咸阳的西门城外 10 里，到了杜邮这个地方。嬴稷、范睢和高级官员商议："白起对于这次的出征表示不满，而且不断地发牢骚……"嬴稷派人送给白起一把宝剑，白起拿到宝剑后，了解嬴稷的用意，只好举剑自刎。

启思录：

"比较"是进步的源泉，却也是人性弱点的致命伤。

如果"比较"是针对自己，那的确是进步的源泉；假使是针对别人，那将是人性弱点中无法弥补的致命伤了。

当你证明自己成功时，相对地也表示了对方的失败；当你证明自己的看法正确时，也间接说明了对方的判断错误；当你显示自己的聪明时，也体现出了对方的愚蠢。

心思宜明，才华须蕴。

这个"蕴"字说得好，有才华是件好事，但要懂得"蕴藏"，不要锋芒毕露，处处彰显自己的"天纵英才"，因为"英才"总是早逝。别忘了愈饱满的稻穗，总是愈垂头；愈有本事的人，总是愈谦卑。

白起是个才华横溢的军事将领，他总是百战百胜，所以当嬴

稷让他取代王陵当伐赵的最高统帅时，担心赵国会因此退兵，还特别下令：“谁敢泄露白起是最高统帅的秘密，立即斩首。”

白起让秦国的声威达到了巅峰，使得各国都对秦国伏首称臣，他为秦国建立了这么大的功劳，为什么还会遭到嬴稷诛杀呢？

白起遭到诛杀，并不是因为他功高震主，而是他忘了这个“蕴”字的重要性。当他埋怨说“大王不听我的意见，现在怎么样”时，的确证明了他的看法正确，但也证实了嬴稷的判断错误，是显示了他的聪明盖世，但也体现了嬴稷的愚蠢无知，这才是他为自己招来最后致命杀机的根本原因。

二、心中不满，抒发情绪

公元前210年，秦始皇嬴政带着他最疼爱的小儿子嬴胡亥，由左宰相李斯陪同，一起到云梦大泽出游。

不料，走到途中嬴政患了重病，卧床不起。嬴政发现他已经病入膏肓，无药可救，下诏给长子嬴扶苏，要求他回到首都咸阳，继承帝位。圣旨还在宦官赵高手上，嬴政就已经断气去世。宰相李斯见事出突然，怕留在皇宫中的其他皇子发动政变，于是封锁嬴政去世的消息，只有嬴胡亥、赵高和少数几个亲信宦官知道内情。

嬴政生前命令嬴胡亥向赵高学习法律，赵高聪明绝顶，把嬴胡亥侍候得服服贴贴，嬴胡亥对他信任有加。现在，嬴政突然去世，赵高向嬴胡亥提出建议：“以嬴政的名义假传圣旨，下令杀掉嬴扶苏，然后你马上继承帝位。”嬴胡亥听完，高兴地吹起口哨。

赵高要求宰相李斯更改诏书,李斯也怕嬴扶苏当上皇帝后,会免除自己宰相的职位,为了能够继续担任宰相,于是同意赵高更改诏书,赐嬴扶苏死罪,帝位由嬴胡亥继承。

嬴胡亥登上皇位后,赵高仗着嬴胡亥对他宠信有加,开始滥用权力、公报私仇,很多人因此丧生在他的手下。赵高怕大臣们在金銮宝殿奏事时,揭发他的罪行,于是建议胡亥深居皇宫,不要接见大臣,只让大臣们呈上奏章,由嬴胡亥与他在皇宫中批示就行了。

嬴胡亥欣然接受,从此不再上朝,朝中的一切事务,都由赵高决定。李斯对赵高独揽大权的举动非常不满,开始批评赵高,赵高也觉得李斯是一个障碍,准备铲除李斯。

赵高先告诉李斯:"盗贼一天比一天猖狂, 陛下却还征调大量人力修筑阿房宫,我想提出劝告,可惜地位卑微,你是宰相,应该劝告陛下,为国家请命,说几句真心话。"

李斯回答:"这是应该的,我早就想提出建议,可是皇上深居皇宫不肯露面,我想说的话,又不能通过别人传达,想请求皇上接见,皇上又没有时间,真不知道该怎么办才好。"

赵高说:"只要你肯尽心,我会尽力安排。"

李斯对赵高所说的话深信不疑,心中觉得非常感激。

赵高总是等嬴胡亥与美女嬉戏玩耍、乐不可支时,告诉李斯可以觐见嬴胡亥,让李斯打断嬴胡亥的高昂玩兴。刚开始嬴胡亥还勉强忍耐接见李斯,没有多久就大发雷霆说:"我平常闲着,宰相不来见。才想休息放松一下,他就来找麻烦,难道是看我年轻好欺负,不敢拒绝他?"

赵高看机会来了,马上火上加油,对嬴胡亥说:"当初密谋夺权的时候,是少不了李斯。现在您是皇上了,宰相也不过是个臣子而已。他会这么做,还不是希望能够封王,得到封地?听说宰相

的儿子李由是三川郡郡长,和叛乱的盗贼常常有书信往来,彼此间的感情深厚,所以纵容盗贼横行。宰相主持政府,拥有的权势比陛下还大,没有直接证据,我也不敢冒犯他。”

嬴胡亥听完,大为发火,立刻派人追查李由和盗贼的勾结情形。李斯这才知道被赵高陷害了,于是上奏章检举赵高利用皇上权力,擅自实施诛杀或奖励。不过嬴胡亥正宠信赵高,不相信李斯的话,警告李斯不要再污蔑赵高,而且还将李斯的奏章拿给赵高看,赵高告诉嬴胡亥:“李斯现在只怕我一个人,只要铲除我,他就没有烦恼,所以才会故意陷害我。”

这个时候,盗贼愈来愈多,李斯再上奏章,请求嬴胡亥停止兴建阿房宫及征收税赋。嬴胡亥大怒,认为宰相无能,才导致盗贼横行,下令逮捕李斯,而且由赵高担任审判长,以李斯和李由涉嫌叛乱作为理由,审判李斯罪行。

赵高严刑拷打,李斯受不了,终于承认罪状。李斯自认为辩才了得,只要有机会见到嬴胡亥,就可以澄清自己的清白。李斯逃过了苦刑后,又开始在狱中呈上奏章,诉说自己过去为秦国建立的功劳。

奏章到了赵高手上,立刻被扔进垃圾筒中。机警的赵高,也注意到李斯可能采取的反扑行动,决定防堵最后漏洞。

赵高派人冒充监察官,宣称是奉嬴胡亥的命令来复查案情,李斯以为他的奏章发生效力,据实回答:“绝对没有谋反。”冒牌官员回报赵高,赵高责备李斯不肯合作,再用更重的酷刑对付李斯,反复几次以后,李斯畏惧痛苦,再有人来询问时,他都承认自己确实谋反。

后来,嬴胡亥果然派亲信来询问李斯,李斯没有办法辨别真假,害怕再受酷刑,不敢更改口供,承认自己谋反。

嬴胡亥得到报告,感谢上苍说:“要不是赵高,几乎被李斯出

卖了。"下令将李斯腰斩,诛杀三族。

启思录:

我们平常说话时,很容易在无意中,表达自己心中的不满。借着抱怨来抒发情绪,批评别人的人格,批评别人的处事作风,批评别人的一切……。

但我们却常忘了被批评的人,也会因为遭到批评而产生不满情绪。他可能因此与我们有矛盾,甚至对我们"怀恨在心",准备找个适当机会,扯一下我们后腿,看我们笑话,甚至想推我们一把,让我们翻不了身呢!

胡适先生有一句名言:"想怎么收获,就怎么栽。"

用这句话来形容人性,再适当不过了。

李斯是怎么栽在赵高手里的?

李斯见赵高独揽大权,心生不满,开口批评后,却忘了赵高也会对他心生不满。居然还天真地相信赵高,认为赵高会真心协助他,想要凭着赵高,来规劝嬴胡亥,才会让赵高有机会,激起嬴胡亥的怒气,再趁机报复他,倒打他一耙。

人性的回报,就像空谷的回音,当你发出愤怒的吼声时,只会得到更大的吼声罢了,千万别指望会得到悦耳的乐音。

三、有怨于人,切不可忘

东汉时期,大军阀董卓的性情残暴,动不动就杀人,当他掌握大权后,朝廷官员对他都感到非常害怕。宰相王允和京畿卫戍总司令黄琬、宫廷秘书主任孙瑞秘密策划,想要找个机会铲除董

卓。

董卓也知道自己苛薄寡恩，为了提防别人报复，特别重用勇武过人的吕布，作为贴身侍卫。董卓对待吕布非常优厚，两人情同父子，董卓甚至认吕布为义子。

董卓的个性刚愎凶残，有一次为了一件小事，对吕布大发雷霆，正在气头上的董卓，顺手拿起手戟扔向吕布，吕布的身手矫健，急忙跳开，才躲过一劫。

事后，吕布和颜悦色地向董卓道歉请罪，董卓的怒气才慢慢平息。不过吕布对于董卓不念父子之情，耿耿于怀，开始心怀怨恨。董卓后来命令吕布守卫都中门，吕布和一位美丽的侍女私通，又害怕被董卓发现，两人的关系愈来愈紧张。

王允对待吕布非常亲切友善，吕布见了王允，把董卓拿手戟扔他，几乎让他丧命的事告诉王允，王允趁机添火加油，鼓动吕布的不满情绪，又将准备诛杀董卓的计划告诉吕布，要求吕布作为内应。

吕布迟疑地说："可是我们有父子之情啊！"

王允回答："你姓吕，他姓董，和他有什么骨肉亲情？现在面对死亡，怕都来不及了，还谈什么父子之情？他扔出手戟时，难道曾眷念父子之情吗？"

吕布回想起董卓扔戟的情形，怨恨的念头又浮上心头，于是答应王允作为内应。

东汉帝国第十四任帝刘协，生病才刚刚痊愈，在未央宫召见全体文武官员，董卓在严密的戒备下，乘车入宫。董卓害怕别人突袭，身旁布满卫士，还派吕布全副武装，负责前后巡逻。

王允事先吩咐孙瑞，把皇帝诛杀董卓的诏书交给吕布。吕布则暗中安排李肃、秦谊等10多个勇士冒充卫士，穿上卫士的衣服，埋伏在北掖门，等待董卓经过。

董卓刚进宫门,李肃等人就冲出来,拿出预藏的尖戟刺向董卓的胸口。董卓的官服里面,穿着铁甲护身,尖戟没有办法刺穿董卓的铁甲,只伤了董卓的手臂,董卓惊恐地跌落车外,大喊:“吕布在哪里?”

吕布奔到董卓的身边说:“奉皇帝诏书,诛杀逆贼董卓。”

董卓大骂:“狗崽子,你竟敢如此?”

话还没有说完,吕布举起铁矛刺死董卓,再命令士兵砍下董卓的脑袋。

董卓就这样不明不白地死在吕布的手上。

启思录:

“问题”总是在最不可能的情况下发生。

我们处理事情,如果发现可能会出现问题,就会像经过地雷区一样,小心翼翼地排除地雷,再不然就谨慎经过,提高警觉避开地雷。

严重而棘手的麻烦,通常都是因为我们认为不会出意外,松懈了心防,才会发生问题,导致不可收拾的局面。

人和人的关系,就像是一个精致的艺术陶瓶,必须小心谨慎地捧在手上,还要时时擦拭,才可以让它维持“价值”。万一不小心摔了,即使没有缺口,也会产生裂痕,不管再怎么努力修补,都没有办法让它恢复原状,因为“破镜难重圆”。

董卓对待吕布,虽然像亲生儿子一般,但是从扔出手戟的那一刻起,就已经埋下了怨恨的种子。

事后,吕布低声下气地请罪,只不过是有碍于董卓的权势,怕惹来杀身之祸而做出的举动。但是心中的怨恨,并不会因此而消失,因为掷戟的人,是董卓而不是吕布,吕布认为董卓的负义行为,让他们之间的恩义关系,早已经“恩断义绝”。

有恩于人,不可念;有怨于人,不可忘。

董卓认为他和吕布之间的仇恨,已经烟消云散了。他只记着对吕布有恩,却忘了也对吕布负义。把最危险的人,摆在最信任的位置,认为最安全的措施,却是最致命的问题,因此才会惹来杀身之祸。

四、责怪别人,制造灾难

公元234年,蜀汉帝国的丞相诸葛亮,最后一次率领10万大军,从褒斜谷出发,向曹魏帝国发动大规模的攻击行动。蜀汉帝国和曹魏帝国双方在五丈原僵持了一百多天,诸葛亮不断挑战,司马懿则坚守阵地,拒绝应战。

诸葛亮操劳军务,事必躬亲,食量却非常少,因此而生了重病。蜀汉第二任皇帝刘禅,派宫廷秘书李福,到五丈原探望诸葛亮的病情,并询问国家未来的大计方针。李福得到指示后,匆匆离开,又匆匆返回。诸葛亮说:"我知道你回来的用意,虽然我们长谈了一天一夜,仍然还有些事没有谈到,我知道你现在要问谁来接替我的职务?蒋琬是适合的人选。"

李福问:"蒋琬之后,谁可以继任?"

诸葛亮回答:"费祎"。李福还要继续问下去,诸葛亮不再回答。不久,诸葛亮就因重病去世了。

诸葛亮病重的时候,曾经交代杨仪、费祎,万一他病重去世,大军撤退时,由魏延负责善后。如果魏延不肯接受命令,大军仍然依照计划进行撤退,改由姜维负责善后。诸葛亮去世,杨仪依照原定计划,派费祎拜访魏延,探查他的动向。

魏延回答:“丞相不在,魏延还在。应该让丞相府的官属和眷属,运送棺木回国,由我率领大军继续攻击敌人,怎么可以为了一个人死亡,就放弃天下大事?何况!我魏延是什么人,怎么能够当杨仪的部下,担任后卫工作?”

费祎欺骗魏延说:“我回去向杨仪解释,杨仪是个文官,不太懂军事行动,一定不会反对你的安排。”说完马上飞奔回营。

魏延派人侦察杨仪行动,发现杨仪还是按照原定计划撤退。魏延暴跳如雷,在杨仪本人还没有动身之前,率领手下部队抢先出发,纵火焚烧栈道,阻止杨仪的撤退行动。杨仪、魏延两人,各自向刘禅上书,指控对方叛变。

杨仪被栈道阻断,命令士兵开山凿道,紧追在魏延后面。魏延先退到褒斜谷口,派士兵阻截杨仪,杨仪派王平应战。王平斥责魏延的先头部队,魏延部属自知理亏,拒绝继续替魏延卖命,一哄而散。魏延无可奈何,带着几个儿子逃亡,杨仪派马岱追击,魏延父子一齐被斩首。

杨仪既然斩杀了魏延,自认为立了大功,理所当然应该接替诸葛亮的丞相职务。想不到诸葛亮生前就看出杨仪的胸襟狭窄,无法承担大任,秘密留下命令,指定由蒋琬继任。

杨仪早期担任宫廷秘书时,蒋琬只不过是宫廷的秘书助理。后来虽然同时担任丞相府的参议官、秘书长,但杨仪每次都随同诸葛亮行动,负责繁重的工作。杨仪自认为他的资格比蒋琬老,才能也比蒋琬高,现在蒋琬的职务却超过自己,感到十分不平。

杨仪的积怨很深,整天哀声叹气、忿怒不平。大家怕他毫无节制地发牢骚,都不敢跟他来往,只有费祎常常安慰他。杨仪对费祎发泄心中的不满情绪,重复叙述撤军往事,告诉费祎:“当初丞相刚去世时,我如果率领大军,投降曹魏帝国,就不会沦落到今天这种令人后悔不已的寂寞地步。”

费祎秘密呈报刘禅,刘禅下诏,剥夺杨仪官职,贬作平民,放逐到汉嘉郡。杨仪到了汉嘉郡,再上书刘禅,以激烈的措辞攻击诋毁。刘禅命令汉嘉郡政府逮捕杨仪,杨仪最后自杀身亡。

启思录:

人在失意的时候,最容易产生怨恨的心理,看待事情,总是不如意;看待别人,也总是不顺眼。别人对他好,他觉得别人心虚,亏欠他,才会对他好;别人对他不好,他觉得别人看不起他,故意糟蹋他。

反己者,触事皆成药石;尤人者,动念即是戈矛。

这句话出自《菜根谭》,常常反省自己,不管遇到什么事,都能逢凶化吉;常常责怪别人,虽然只是嘴巴上说说而已,也会替自己制造灾难。

杨仪在诸葛亮死后,带领出征的蜀军,安全地退回蜀汉帝国,他建立了大功,怎么还会被处死?究竟他是被谁害死的?

杨仪是被他自己不满的情绪跟抱怨的心态害死的。

他自认为建立了大功,理所当然应该继承诸葛亮的宰相职位,没有想到诸葛亮却指定由蒋琬继承,他感到不平衡,不满的情绪油然而生,开始不断地抱怨,最后还提出当初应该投降曹魏帝国的叛国言论。刘禅把他贬为平民,他还不断地以激烈的言辞攻击诽谤,才会为他带来死亡。

西方的谚语曾经提到:

勇气:我们要有勇气,去改变我们能够改变的事。

宁静:我们要保持宁静,去接受我们无法改变的事实。

智慧:我们要有智慧,去分辨什么事是可以改变的,什么事是无法改变的。

的确如此,人生总有些事是无法掌握的,当我们无法改变事

实时，惟一能做的就是调整自己的心态，保持宁静的心情去接受事实，才能够让自己重新振作起来。

五、期待落空，怨恨即生

公元396年，后燕帝国第一任皇帝慕容垂，非常疼爱孙子慕容会（太子慕容宝的儿子），慕容会的亲娘出身贫贱，但他在兄弟中的年纪最大，英俊伟岸，最有才能。慕容垂曾经让他管理太子宫，负责处理太子宫的事务，对他的礼遇跟太子（慕容宝）没有两样。

现在慕容垂打算讨伐北魏帝国，命令慕容会代替高阳王慕容隆镇守旧都龙城，把帝国东北疆土交给他管理，无论是司令部或州政府的官员，都是第一流的人选。

不久，慕容垂和慕容宝率领大军攻击北魏帝国，途经参合陂，慕容垂看到白骨堆积如山，想起当初作战失败，造成这么多将士壮烈牺牲，不禁悲从中来，大口吐血，病情严重，死在途中，后燕帝国大军马上撤退回首都中山，由太子慕容宝继承帝位。

慕容垂临死前交代慕容宝，必须指定慕容会当继承人，可是慕容宝喜爱幼子慕容策，根本没有考虑慕容会。长乐公爵慕容盛的年纪跟慕容会一样大，不愿当他的属下，跟赵王慕容麟一起劝告慕容宝，请他封慕容策为太子。慕容宝于是下诏，封慕容策为太子。慕容会听到消息，愤怒不已。

后燕帝国撤退后，北魏帝国开始反扑，出动大军包围后燕帝国首都中山。后燕帝国第二任帝慕容宝逃出中山，抵达蓟城时，宫廷里的官员、亲信，几乎都逃得不见踪影，只剩下高阳王慕容

隆率领数百名骑兵,充当警卫。

慕容会率领两万人的庞大兵团,在蓟城郊外迎接慕容宝。但慕容会的脸上充满怨恨的表情,让慕容宝印象深刻,慕容宝把这件事，秘密告诉两位弟弟慕容隆及慕容农，慕容隆及慕容农都说:“他这么年轻就独挡一面，难免有些骄傲，怎么会有别的意图,我们再找机会规劝他就行了。”

慕容宝打算从蓟城再退回龙城，北魏帝国大军又在路上拦截,慕容会率领军队击败北魏士兵,态度就更加凶狠傲慢、目中无人了。慕容隆以叔父的立场,常常对他训诫,慕容会心里头逐渐厌恶。

慕容会看出这两个叔父(慕容隆、慕容农)的辈份高,权位重,声望也超过自己,又曾经镇守龙城,担心万一回到龙城,自己将无法掌握大权，而且也了解到他永远不可能成为合法继承人——皇太子,于是就暗中计划发动政变。

慕容宝的侍卫人员也都痛恨慕容会，私下警告慕容宝:“清河王(慕容会)因为当不上太子,脸上流露出的不满神色,谁都看得出来。他的才能、勇力都超过常人,又会收买人心,解除中山之围后,后果难以预料。”建议慕容宝诛杀慕容会。

慕容宝也察觉到这个儿子的危险性,对慕容隆、慕容农说:“观察道通(慕容会的别名)的志向,最后非谋反不可,应该早一天把他除掉。”

慕容隆、慕容农回答:“如今盗匪侵入国土,道通镇守龙城,率领大军南下共赴国难，声威名望已经足以震动四方邻国。况且,目前并没有显露叛逆情形,就无缘无故下手诛杀他,不仅会伤害父子之情,更会伤害到国家威信。”

慕容宝说:“道通叛逆已经成了定局,你们慈爱、宽恕,不忍心先采取行动。一旦发生政变,他一定会先伤害你们,然后再来

害我。到时候,不要后悔你们现在所说的话。”

慕容会到了广都,晚上住宿在黄榆谷,果然发动政变。慕容会派他的党羽仇尼归、吴提染干,分别率领战士突袭慕容农、慕容隆。慕容隆被杀身亡,慕容农身受重伤,却生擒仇尼归,逃往深山。

慕容会得到仇尼归被捕消息,知道阴谋已经无法隐瞒,马上在深夜晋见慕容宝,向他报告:“慕容农、慕容隆谋反,已经把他们铲除。”

慕容宝假装非常高兴,用好话来安慰他说:“我早就怀疑他们两个人了,你杀掉他们,正合我的心意。”

慕容会下令备战,慕容宝在大军严密的保护下,继续北上出发。慕容农突然从深山里跑出来,慕容宝大声斥责:“你自以为很聪明是不是!”下令把慕容农逮捕起来。大军走了10多里路,慕容宝召集文武百官一起用餐,并且商议如何定慕容农的罪刑。

慕容会也坐下来参与讨论,慕容宝向卫军将军慕舆腾使出眼神,慕舆腾拔出佩剑砍向慕容会,仅伤到他的头,慕容会带伤逃回大营,紧急集合部队,向慕容宝的御营进攻。慕容宝快马加鞭,一口气奔驰了200里路,直达龙城。慕容会追到城下,龙城的士兵出城攻击,慕容会最终战败身亡。

启思录:

讲这个故事前,我们先来谈谈日常生活中会遇到的例子,当你去买一斤东西时,会做生意的老板,他会先拿个十二、三两在袋子里头,然后再一点、一点慢慢放进袋子里,最后告诉你多给一两,你会高兴得不得了,老板为什么这么做?他懂人性啊!

进一步想想,同样的情况,如果老板先把一斤半的东西放进袋子里,然后再一点、一点拿出来,你的情绪会不会随着袋子里

的东西减少而低落?最后老板同样告诉你多给你一两,你还是不满意,为什么呢?

"朝三暮四"和"朝四暮三"不一样啊!不一样的地方,在于接受的人心里感受不同。老板第一把抓进袋子里的,不只是你要买的东西,还有你心里的期待,当老板一点、一点多放进袋子里,你会觉得你"赚"到了;而当老板一点、一点拿出袋子外,你会觉得被剥削了。

所以没有把握的时候,千万不要给别人"期待",免得有朝一日,他的"期待一落空",心里就会产生怨恨。

慕容会为什么会充满怨恨,甚至打算诛杀他的父亲慕容宝?

因为他的期待落空了,祖父慕容垂把他当成未来的继承人看待,让他负责处理太子宫事务。慕容垂、慕容宝出征时,给他一流的辅佐官员,让他留守龙城。慕容会的心里,已经"期待"准备接收继承人的位置。

后来慕容宝封慕容策为太子,等于把他从"期待"的高峰上拉下来,他的期待落空了,心里当然充满怨恨。当他觉得他永远都无法得到心中预期的盼望时,他会把怨恨的心态,化作实际的报复行动,所以他才会有诛杀父亲慕容宝的举动。

六、顺逆相循,未卜先知

对形势有准确的把握,才能料敌于先机,机动灵活找转机,及时调整,才能抢占先机。人若能变,首先要具备的素质是机动灵活,心明眼亮,不能呆板迟钝。一旦机会来临时,就会聚精会神,巧思妙算。

至正 20 年，刘伯温初到应天(南京)。此时，他是名声在外，朱元璋久闻他的大名，准备一些厚礼派人去请他。第一次见面很重要，作为谋士，应尽量展现自己的才华，为人所青睐。

刘伯温胸有成竹，怀揣《陈时务十八策》，为朱元璋指点江山。但朱元璋有几分酒意，又在兴头上，开场没问策略，而是问："先生能作诗吗？"刘伯温回答："儒者小技，何谓不能？"朱元璋指着眼前的筷子说道："就以此为题。"

刘伯温略加思索，吟道："一双湘江玉并看，二妃曾洒泪痕斑。"朱元璋知道是用了舜妃娥皇、女瑛洒泪青竹而成湘妃斑竹的典故，轻轻摇头，笑道："秀才气味。"

刘伯温一听后两句马上变了旨趣，接下吟道："汉家四百年天下，尽在张良一借间"，很自然地结在留侯张良借箸代筹，辅汉灭秦的典故上，既表达了刘伯温的抱负，又搔着了朱元璋的痒处。

朱元璋不禁大喜，真是相见恨晚，连忙询问如何平定天下。刘伯温这才拿出了《陈时务十八策》。

作诗只是个开场白，不关正题，但第一印象的好坏又至关重要。刘伯温听到朱元璋说"秀才气味"后，立刻明白：作为打天下的创业之主，对于一般的文人秀才不会放在眼里，看中的是谋略家。

当时，朱元璋有了萧何式的人物李善长，又有了韩信式的人物徐达，就缺一个张良式的谋臣。所以刘伯温灵机一动，在后两句诗中点出张良，抓住朱元璋最敏感的神经，第一次面试得了个满分。

光有机灵还不够，如果一味机灵而缺少坚毅厚重，可能流于小机灵，甚至浮躁。在变化面前，要能抓住机会，还应沉着冷静，不为浮躁所动。

龙凤六年(1360),陈友谅率大军攻陷太平,一路旌帆蔽日,顺江而下,已兵临南京城下,他还派使节去见张士诚,约他从背后夹击南京。此时的陈友谅水军气势正盛,朱元璋部下的许多将领都心存畏惧,有人建议投降,有人建议放弃南京,坚守城东的钟山。在战前会商中只有刘伯温不说话,朱元璋把他请入内室,问他的意见,这对刘伯温既是个考验,又是个机遇。大敌当前,如果临阵慌乱,自会为朱元璋所不耻,而如真能拿出有效的退敌良策,他在朱元璋心中的份量会大大加重。刘伯温激动地说:"主张投降和主张逃跑的,应该杀掉!"

刘伯温不是盲目标榜,也不是充大胆。他在纷乱恶化的局势面前能冷静分析,了解了敌人的弱点和己方的优势。所以,他首先宣示拼死抗击的决心,喝退主降的人。大敌当前,兵刃未接,先建议投降,则败坏士气,就没有恶战中翻身的可能了。刘伯温"主降及奔者,可斩也"的议论,起了平息喧嚣、稳定军心的作用。其次,他指出了敌人的弱点,提出了拒敌的军事策略:敌人士气骄躁,远来疲惫,我方正可利用这些,以逸待劳,诱敌深入,设伏而围歼敌人。再次,他根据己方人心较团结的优势提出了拒敌的政治策略:打开府库,赏赐将士,赈济贫民,宣布至诚,以结人心,让部下拼死效力。看这清晰准确的分析,正像当年的赤壁周郎,又像舌战群儒的诸葛亮,沉着应对,条理分明,充分展示了自己的才能。

临变不乱是识机的先决条件,而机会一旦出现,就要抓住它,而且必须决策果断,用兵神速,不能拖泥带水,当断不断。

龙湾之战打败陈友谅后,朱元璋准备了一年,开始对败逃回去的陈友谅发起主动攻击。至正二十一年(1361)八月,朱元璋西征,双方在安庆展开了恶战。守城部队坚守不出,又死命抵抗。从早晨打到晚上,毫无进展,双方死伤惨重。刘伯温告诉朱元璋,陈

友谅的后备力量很强大，下游的张士诚随时可能抄袭后路，数万军队困顿在这里，战事久拖不决，极容易陷进腹背受敌的险境。只有速战速决，才能使友谅震惊，士诚胆寒，克敌制胜。他建议立即放弃攻打士诚的计划，以陆军偏师围城作为疑兵，催大部水师急驶而上，直捣友谅的老巢江州。朱元璋依计而采取了行动。大军压境，使友谅沿江的小股布防崩溃。朱元璋的水师以迅雷不及掩耳之势，抵达江州城下。陈友谅做梦也没想到对手会从天而降，他携妻子连夜逃奔武昌。江州是陈汉政权的都城，此地一失，江西全境震动，后方的安庆也就不攻自破了。

果然不出刘伯温所料，当张士诚得知朱元璋西进的消息后，几经犹豫，果然派出了10万部队，水陆并进，攻打太湖西岸通向应天的要塞长兴。长兴城中守卒不过七千，情况十分危急。但是，刘伯温与朱元璋运兵的神速，决策的果断，更显出张士诚部署的拖泥带水，待他的部队压向长兴的时候，朱元璋早已在西线奏凯。张士诚打算好的夹击之势现在成了正面迎敌，只好赶快撤军了。

刘伯温在生前就被视为一个神秘莫测的人物。他预料之事大多会应验，又如讲阴阳五行，有人认为他能知晓天机。其实，这也是朱元璋需要的，也就是要人们相信他的政权是代表天意的。刘伯温的存在也是为他烘托气氛的。刘伯温的预言大体有三类：一类是长远预测，带有战略意义，属于谋略范畴。他对陈友谅、张士诚的战略预测和决策属于这种。第二类是防范性预测，指出某个时段存在危险、祸端的可能。这也是在对局势进行总体把握和感悟的基础上作出的模糊预测。人们为了实施措施而减轻灾祸，减轻心理压力；即使未能成功，也不会遭受损失，受到责难。人们常常会在预言得到证实后而筛去不准确的部分。还有一种是短期行为和事变预测。

据说刘伯温在鄱阳湖大战中忽然预知情况不对，马上拉着朱元璋换船。不久，朱元璋的座船被击沉。不过，在这种短期预测中，刘伯温的话一般都很含糊。作为一个机变的人，他深知无论政权还是他自己，都需要维持他的神秘性，所以他在预测时也常常要随机应变。因为越是随机、模糊，就越容易营造神秘气氛。

至正二十二年(1362)二月，刘伯温回青田料理母亲的丧事，而此时朱元璋刚刚在江西打败了陈友谅。或许刘伯温感觉到朱元璋内部蕴藏的不安因素快要爆发了，也许他体察到了顺逆相循之道，他在青田给朱元璋捎来字条，说六七月间举兵用事，不利先动。也就是说六七月万事不吉。恰巧在七月发生了邵荣、赵继祖密谋刺杀朱元璋的事，幸亏朱元璋十分小心，逃过一劫，对刘伯温更是信服。其实，刘伯温并没有直接预测出谋刺一事，只说不利出兵。总之，要在人们心目中保有一个高明、睿智的形象，不可事事说死，不留后路，而要随机应变，来点模糊学。

启思录：

刘伯温给人的印象与神机妙算的诸葛亮有几分相像，带有几分神秘感，似乎有未卜先知的特异功能。这与他超人的智谋、能识别变局和抓住机会有关。其实他并没有那些神秘的本领，只不过他善于观察和把握形势的发展，而别人则无法做到而已。

七、权责不明，人人推诿

不分权则无法办事。领导者多数热心于抓权揽权，对权力是多多益善。但大权归属后又有了新的问题：权力是用来管人管事的，而一个人的精力有限，不可能什么都管到。在权力面前出现真空的地带，怎么办？该放手时还得放手。

北宋王朝，皇权的集中可谓空前。赵匡胤把中央和地方的军、政、财、司法等权利收归中央，还在君相斗争中废除了自古相传的宰相坐而论道的权利，更抬高了皇帝的至尊地位。但他也发现，权收得越紧，皇帝越辛劳，下边的人却越轻松，而且效果并不理想。所以，他也适当地授予臣子一部分权力，以求权责分明。

建国之初，赵匡胤让赵普在很长的一段时间独掌相权。赵普确有专权的毛病，但在总体上，他能做到精忠报国，不计个人安危。而赵匡胤也有意划清君权和相权的界限，不过多侵犯相权，尊重宰相的意见。

赵普有一次想安排一个人在某一职位上，可是赵匡胤却不信任此人，不同意赵普的安排。在第一次的请求未获批准之后，第二天赵普又向赵匡胤提出此事，请求批准。赵匡胤还是不同意。赵普居然在第三天，又提出此事，向赵匡胤奏请，这次连一向宽宏大量的赵匡胤也忍不住了，大为生气，把赵普的奏章撕破扔在地上，不再理会他。而赵普面色自若，徐徐俯身拾起奏章告退，他回家后把已撕破的奏章补缀好，在第四天还是奏请此事，赵匡胤这时才觉得赵普所以力荐此人，一定是可用之才，终于同意了赵普的方案。其后此人果然称职。

有一次，一位立功者按规定应当升官，但赵匡胤一向不喜欢这个人，不予批准。赵普反复劝解，请求批准。太祖发怒问道："我就不给他升迁，你能怎么样？"赵普平静而严肃地说："刑以惩恶，赏以酬功，古今历来如此。何况，刑和赏不是陛下您一人专有的，怎么能以个人的喜怒好恶来决定呢？"赵匡胤听不进去，走了，赵普就跟在后面。太祖进宫，赵普就站在宫门外。最后，赵匡胤还是同意赵普的意见，让那人升了官。

征蜀战役结束后，由于前方将领的约束不严，造成宋军杀降3000人的事件，军纪恶劣。赵匡胤十分恼怒，因为胡乱杀人之风一起，将严重影响他和平兼并的工作。在调查工作结束后，他集合所有将领，责问他们的罪行，惟独让大将曹彬先退席，说这里没有你的事，但曹彬没有退席，还叩头伏罪，说臣也参与了合议，应接受惩处，赵匡胤给了他一个面子，暂时原谅了诸将。

不久，赵匡胤派曹彬和潘美为征伐江南的统帅。他特别召见曹彬，要求决不能再出现征蜀时的残杀事情。

曹彬拿出自己当时反对杀戮的文件。赵匡胤奇怪地问："既然这样，你当时为什么不说？"曹彬说："臣和诸将一同被委任，若诸将获罪，臣独清白，并不稳妥，所以一同伏罪。"这不但表明他重视团体责任，同时也委婉地说明了在委派任务时，只有权责分明才能有效阻止前线的屠杀。曹彬借此给太祖上了一堂"授权技巧"的教育课。

第二天的廷议上，太祖正式派遣曹彬及潘美为征伐江南的正副统帅。曹彬表示自己能力有限，可能无法完成任务。但身为副帅的潘美，却积极表示自己对征服江南的信心及意见。于是太祖正色向曹彬说："所谓大将者，在于能斩出位犯分之副将而已。"只一句话，把旁边的潘美吓得冷汗直冒，不敢抬头正视太祖。利用这个简单的廷议，太祖在征江南事件上，已对统帅的职

责作了完整的授权。

启思录：

职责不明，意味着工作效率低下，甚至会带来灾难性的后果。赵匡胤虽然是武将出身，但是头脑格外清醒。统一了大半个中国，正是得力于他能发挥手下的积极性。分权加制衡，是他常用的统治策略。

八、盘根错节，迎刃而解

对于成就大事业的人来说，事业展开以后如何少犯或不犯大的失误，保持旺盛的斗志，比最初振臂起义还要艰难。古今多少豪杰驶过上游的急流险滩，却在宽阔的中游停滞乃至翻船。关键在于是否能明辨大局，调整策略，适应新情况，只有做到这一点，才能笑到最后。

知己知彼，百战不殆。成大事者对于敌人的脾气、秉性摸得越透越好。越是大战在即，人性中的优缺点越难掩盖，对决策起作用的往往是主帅的一时之念。

朱元璋在过江之后，最强劲的敌人是陈友谅和张士诚，他对两人的性格特点一清二楚，在战斗中利用对方的特点，为己所乘。

至正二十年(1360)五月，朱元璋与陈友谅的大战揭开。初战对朱军不利，太平丢失后，陈友谅大军扬帆东下，直指南京。这时朱元璋部下很混乱，有主张拼死一战的，有主张暂避兵锋的，还有主张投降的。朱元璋在听取了刘伯温的分析后认为：陈友谅志

得意满,急于求成,正所谓骄兵必败。他上弑其主,下胁其众,名号不正,必然上下离心,矛盾重重。倘使这时能打开府库,宣布至诚,激励将士,在战法上诱敌深入,以伏兵打击,打胜这一仗是完全有把握的。

于是,他部署陈友谅旧交康茂才诈降,引陈友谅前来。当时,将士对诱强敌前来的用意不甚理解,连李善长这样的重臣都提醒朱元璋:“康茂才去诈降,岂不是加速陈友谅前来的进程吗?”朱元璋说:“这正是我的用意。以我现在的力量,陈友谅已是劲敌,我们后面还有强大的张士诚,我最担心两方同时发力,前后夹击,陈友谅性情急躁冒进,张士诚优柔寡断,如果时间拖久了,陈由热变冷,张由冷变热,双方步调协调就不好办了。陈友谅速来才能使两敌势分离,便于各个击破。”李善长立时佩服朱元璋的知人之明。

朱元璋察人并非一成不变,也是根据变化的情势,判断敌人可能采取的行动。

朱元璋消灭陈友谅以后,于至正二十五年十月正式发布命令征讨张士诚。在未正式作出声讨决定前,他就是否应该马上对张用兵以及如何作战的方略等大问题,与群臣进行了反复谋划。大将常遇春认为打鸟先覆其巢,应直捣张士诚大本营苏州。朱元璋不同意,他认为张士诚出身盐贩子,好勇斗狠,敢玩命,讲义气,张士诚和手下的张天琪等互为手足,如果张士诚被逼到绝路上了,另外两人不会坐视其灭亡,一定会拼死相救,那将是一场硬碰硬的恶仗,胜负难料。所以,正确策略是先消除外围力量,截断张士诚的退路,再稳扎稳打向苏州逼围。后来事实证明这一策略是正确的。

而对于另一个对手方国珍,朱元璋可谓看透了他的肝肺。吴元年(1367)九月初一,苏州将陷的前夕,朱元璋派参政朱亮祖率

浙江衢州、金华等处地方驻军讨伐方国珍。朱元璋交待朱亮祖："方国珍鱼盐贩子出身，懒惰偷生，骑墙观望。今天出兵征讨，势当必克，他没有妙着，只有泛舟逃遁罢了。三州之民，疲困已甚，城下之日，毋妄杀一人。"正是洞悉方的性情，朱元璋才谋划了不战而屈人之兵的策略，以兵威制敌，减少了军队损失，也减轻了人民的痛苦。在复杂纷乱的战局中，不但要对敌人的情况有详尽的了解，还应对整个局势包括敌、我、友等多方面的整体把握。要做到这点必须眼光要远，不拘于一时得失，不能急于求成。

朱元璋在渡江前，曾与元军进行过多次恶战，把当时江北元军主将蛮子海牙打得东奔西窜，大多数将领头脑膨胀起来。因而在如何夺取集庆的战略问题上发生了分歧。在讨论如何进军集庆时，全体部将都主张"直趋金陵"，即从南京对面渡江，直拔台城。这无论从军事或政治方面看，都是一种冒险战略。朱元璋反对这种冒险主张，主张对集庆周围实行迂回包抄，使金陵在战略上完全处于孤立无援的绝境，然后一举拔之。古人云：盘根错节之既经，必有迎刃而解之一日。南京政权建立以后，朱元璋在经济、政治、军事等各方面策划了稳扎稳打战略，这些战略思想与驰骛虚名、急功近利、斤斤计较于眼前得失和个人小利等境界是不同的。

当朱元璋消灭了南方对手之后，元政权最后摆在面前。不断的胜利和一心想尽快坐天下的思想，使诸将中不少人认为应以百万之师直捣元都。朱元璋不仅看到已方的优势，也看到元军的优劣势。元军经过红巾军的打击以及本身的火拼，其实力已大大削弱，但他们毕竟占据着半壁江山，拥有众多人口和无数坚固的城池，如果北伐策略不当，达到倒元目的会遇到极大的困难。他提出，最佳进军路线是"先取山东，撤其屏蔽，旋师河南，断其羽翼，拔潼关而守之，据其户槛……然后进兵元都。"也就是说，先

肃清外围守敌，等到“天下形势入我掌握”，“彼势孤援绝”之时，一举夺取元都。可见，这是一个极为稳健的办法。

朱元璋善于权变，不仅表现在对敌我力量的正确判断上，还有对人民力量的充分认识和执行了“统一战线”的策略，减少受力面。

在红巾军初起时，标榜复宋，韩林儿诈称是宋徽宗的子孙，暂时固然可以产生政治刺激的作用，可是这时离宋朝灭亡已经90年了，宋朝的遗民故老死亡已尽，人民对一个屈辱的家族，并不感觉到怀念依恋。而且，韩家父子是著名的白莲教世家，突然变成赵家子孙，谁都知道是冒牌，真的都不见得有人理会，何况是假货？到朱元璋北伐时，提出应该用自己的方式生活，保存原有的文化传统，这一崭新的主张，博得全民族的热烈拥护，瓦解了元朝统治下汉官、汉兵的敌对心理。在檄文中，更进一步提出：蒙古、色目人只要参加这文化传统，就一起保护，认为皇朝的子民。这一举措，不但减缓了敌人抵抗挣扎的行为，并且，也吸引过来一部分敌人，化敌为友。

20世纪60年代，毛泽东在阐述对内对外政策时曾归纳为：深挖洞、广积粮、不称霸。这种历史的大智慧也是得益于朱元璋的启发。

朱元璋攻下徽州时，召休宁名儒朱升问时务，朱升对曰：“高筑墙、广积粮、缓称王。”朱元璋接受了这个建议。至正二十四年，朱元璋与孔克仁等论当时天下形势，朱元璋说：“兵足食足，观时而动，以图中原。”这完全是在实践朱升的战略。重视建立和建设军事据点和基地，围绕一个稳固的据点和基地，然后稳步向外发展和扩大，这实际上也是老成持重方针的一个延伸。中国历史上的许多次农民起义，大都习惯于东飘西荡，土地随得随失，胜利成果得不到保持和巩固。另有些农民起义领袖或其他雄豪虽建

立了据点和基地,但却无远大理想与长远打算,贪图一时享乐而无远大目标,结果同样不能成功。朱元璋重视全面的建设工作,从而使胜利有了强大的基础和保证。

启思录:

元末群雄蜂起,斗争异常残酷,不但要对付共同的敌人,更要提防隐藏在阵营内部的危险。许多曾经独领风骚的势力相继灰飞烟灭,朱元璋却由弱变强,最后统一了全国。这是因为,朱元璋在过江后的历次生死大战中,始终保持着清醒的头脑,察人、察势,把握了事业的正确方向,这不能不归功于他的知变之能。

第六编

骄横

——是一种浮躁，是通向成功的绊脚石

一、故人面前，莫说得意

公元28年，王莽死了之后，天下的局势一团混乱，各方豪杰都自立为王。当时占据西州的隗嚣，实力雄厚，兵力充足，还在评估到底要投靠东汉帝刘秀，还是成家王公孙述。

隗嚣派亲信马援去探试公孙述，评估看看公孙述的未来是不是有发展。马援和公孙述两个人，小时候就认识，从小两人就玩在一起，感情非常深厚。马援对这次的会面非常期待，他希望和公孙述两个人像小时候一般，能够不拘形式地聊聊童年往事。

不过公孙述称了王之后，想要在旧时玩伴马援面前，展现自己当王的威风。他先命令人帮马援连夜赶制新的衣帽，让马援穿上，然后在皇家祭庙中，召集文武官员，特别在皇帝的座位旁，摆着马援的位子。

等到一切就绪后，他才穿着皇帝衣服，用皇帝专用的旗子，在皇家士兵的护卫下，浩浩荡荡出发。沿途中，人民被驱逐离开街道，整个城镇肃静无声。

公孙述先以正式的宫庭礼节接见马援，再由文武百官陪同，以盛大的宴席款待马援，场面极为浩大。公孙述要封马援为侯爵，担任大司马的职位，和马援一起来的宾客，都高兴得不得了，希望马援赶快答应。

但是马援委婉拒绝，他向宾客们解释："现在天下的局势一团混乱，谁能取得最后的胜利，还不清楚。公孙述不晓得礼贤下士，共同商议国家大事，只知道摆这些繁文缛节的架子，能成得了什么大器？他绝对留不住英雄豪杰为他效命，最后一定会失

败。”

马援回报隗嚣后，再前往洛阳，试探刘秀。

马援到了洛阳求见刘秀，宦官引导他入宫。刘秀穿着平民的轻便衣服，在走廊中等待迎接。

两人入宫坐下来聊天，刘秀说：“先生在两个皇帝之间奔波，我的能力不足，到今天才能够见到您，实在感到很惭愧！”

马援也客气地抱着歉意回答：“目前的天下局势，不但领袖选择贤才，贤才也在选择领袖。我和公孙述是老朋友了，可是我到成都时，他坐在皇帝的金銮宝座上，戒备森严地接见我。现在，我远道而来，从来不曾见过陛下，陛下怎么知道我不是刺客，敢这么随便地接待我？”

刘秀笑着说：“我知道你不是刺客，而是说客。”

马援说：“大局反复不定，想要称王称帝的人不计其数。不过大概只有陛下气度恢宏，像以前的刘邦，最有成功的条件。”

刘秀和马援两个人，非常愉快地谈着天下局势。

马援回到西州后，果然建议隗嚣投靠礼贤下士的刘秀，不要理会只会摆架子的公孙述。

启思录：

失意人前，莫谈得意事。

很多人在自己有一点成就的时候，就喜欢向老朋友炫耀。当初我们同穿一条裤子长大，我的成绩还不如你，可是现在我戴钻表、开名车，你呢！不过还是一个开着烂车的小职员。

我们愈炫耀、愈得意，他就会愈困窘、愈难堪。

他会怎么想？

他会痛恨自己没本事，有机会的话，他会等着看我们的笑话，等着我们变成落水狗，这样至少我们就没有办法，继续在他

面前炫耀了。

故事里的公孙述真是不懂人性，他和马援是老同学了，也知道马援的来意，本来有大好机会，可以得到隗嚣的强力支援。没想到他却在老朋友马援面前，摆起皇帝的架子，炫耀他的尊贵与地位。

马援原来很期待和老朋友公孙述，像小时候一样，不拘形式地叙叙旧，没有想到却看见公孙述洋洋得意、高高在上的模样。他的期待完全落了空，心里当然更不是滋味了。期待消失了，剩下来的只是嫉妒、难堪和愤怒，最后他当然会带着满腔怒火和隗嚣的强力支援，投向刘秀。

二、怠慢客人，终致遗憾

公元208年，曹操南下攻打荆州时，荆州州长刘琮束手无策，曹操不费吹灰之力，就轻易取得荆州。益州州长刘璋听到消息，十分震惊，派行政官张松以祝贺的名义晋见曹操，观察形势。

张松为人短小精干、行为放荡、不拘小节，不过却具有超于常人的真知灼见。曹操当时轻易取得大规模胜利，心腹大患刘备也狼狈逃走，开始目空一切，认为其貌不扬的张松并不重要，只以冷漠的态度对待他。

杨修曾经建议曹操，聘请张松当中央官员，来收买张松，遭到曹操拒绝。张松对曹操的轻视态度心怀怨恨，返回益州后，建议刘璋先跟曹操断绝关系，然后联合刘备，一同对抗曹操，刘璋接受了他的建议。

张松觉得自己的才干过人，而刘璋只是庸碌、懦弱的平凡

人,对于在他手下,没有发挥的空间感到无奈。刘璋的参谋指挥官法正谋略非常深远,张松对他十分欣赏,不过刘璋只把他当成一个普通部属,对他并不重视,法正的同乡也因此都很轻视他,使得法正的心情十分烦闷。张松和法正都感到怀才不遇,两人同病相怜,经常暗中叹息。

张松建议刘璋派法正当外交使节去结交刘备, 法正到公安晋见刘备。回来后告诉张松:“刘备具有雄才大略。”两人开始秘密计划,准备迎接刘备当益州的新主人。

当时,曹操派大将锺繇进攻汉中,讨伐张鲁。刘璋得到消息,内心感到恐惧。张松趁机告诉刘璋:“曹操的军队天下无敌,如果顺利攻下张鲁,益州的处境就非常危险。刘备不但精通军事,还是你的同乡,我们请他先攻击张鲁,只要张鲁投降,益州就不必害怕曹操的威胁了。”刘璋同意他的看法,派法正率领4000人,前去迎接刘备。

法正秘密告诉刘备:“以将军的才干和英明, 正应该利用刘璋的昏庸无能, 趁机取代刘璋占领益州。张松是刘璋的重要干部,愿意充当内应,现在要夺取益州,易如反掌。”

刘备命令诸葛亮、关羽留守荆州,亲自率领数万人,进入益州。刘璋命令沿途的地方政府,随时提供刘备部队的物资需要,十分隆重地接待刘备。两人会面后,双方将领、士卒互相交往,刘璋不但把一部分白水驻军送给刘备, 还不断地增加刘备远征部队的装备,充分地提供补给,让刘备北上攻击张鲁时没有后顾之忧。

不过,当刘备兵团抵达最前线的葭萌关,并没有攻击张鲁,反而对当地民众,大量推广恩德,来收买人心。刘璋的主任秘书黄权提醒刘璋:“刘备可能意图不轨”。

庞统也提醒刘备:“现在只要秘密派出精锐部队, 昼夜不停

赶往成都,刘璋不懂军事,又来不及防备,突然面对我们大军压境,不需作战就可以逼迫他投降,这是上策。刘璋的手下大将杨怀、高沛,都拥有强大兵力,据守在白水附近,听说他们曾经多次上书刘璋,要求刘璋遣送你返回荆州,你可以一方面通知他们,说荆州发生紧急事变,打算撤军回来救援。另一方面让士兵假装整顿行李,表示即将回军。这两个人既畏惧你的英明,又高兴你终于要离开,一定会率领少数军士,前来饯别。利用这个机会,把他们生擒,并吞他们的部队,再攻击成都,这是中策。不然的话,我们迅速撤回白水,跟荆州的部队会合,再慢慢决定未来策略,这是下策。如果还犹豫不决,待在这里,最后一定会被困在这里,后果不堪设想。"

刘备采纳庞统的"中策",正巧曹操大军发动攻击,孙权要求刘备救援。刘备写信告诉刘璋:"孙权跟我的关系唇齿相依,关羽的留守部队,兵力十分脆弱,如果不回去救援,曹操一定可以顺利夺取荆州。到时候,曹操顺势再攻击益州,所造成的灾难将远远超过张鲁。张鲁只不过是一个图谋自保的小贼,不用太顾虑。"而且要求刘璋加拨 1 万名士兵和军需用品作为支援,刘璋只答应拨出 4 千人,军需用品也减去一半。

刘备终于逮到跟刘璋翻脸的借口,激怒他的部下:"我们这么辛苦远征千里,替刘璋讨伐强敌,却得到刘璋这种回报,这样凭什么教我们卖命送死?"然后召见白水关驻军司令官杨怀、高沛,责备他们对客人冒犯,把他们两人诛杀,吞并他们的部队,再回军攻击益州。最后刘璋投降,刘备顺利拿下益州。

启思录:

傲慢!傲慢!人哪,只要产生"骄傲"的心态,对待别人就会"怠慢"。

轻视！轻视！人哪，只要遭到别人“轻视”，就会产生“仇视”。

三国本来是无法鼎立的，曹操本来是有机会统一天下的，只因为他犯了一次人性上的失误，就改写了整个历史。

张松的个子短小，行为放荡，又长得其貌不扬，但是他却认为自己的才能过人，总是觉得自己怀才不遇。他虽然是刘璋最信任的人，可是他却从心里看不起刘璋的懦弱无能，早就想脱离刘璋，另觅“明主”。

每个人都喜欢别人看“重”他，讨厌别人看“轻”他，尤其是“怀才不遇”的人，更加明显。怀才不遇的人，总认为自己是有“料”的，只是没有找到懂得欣赏的人，他是“不遇”，不是“无才”。

一旦有人欣赏他，他会竭尽所能地“报答”这知遇之恩。要是有人轻视他，他也会竭尽所能地“报复”这难堪之恨，来证明他的确是有“才”、有“料”、有“实力”。

当刘璋派张松晋见曹操时，曹操如果以当初对待张绣、许攸的热情态度，来对待张松，如果采纳杨修的劝告，聘请张松当中央官员，来收买张松，曹操一定可以得到张松的协助，轻易地夺取荆州，进而统一天下。可惜曹操被胜利冲昏了头，以冷漠的态度对待张松，才会造成三国鼎立的遗憾。

三、自以为是，至察无徒

公元219年，关羽利用大雪融化，春水暴涨的时候，对曹操阵营发动了大规模的攻击行动，北上攻击驻守樊城的曹仁。关羽出发之前，命令南郡郡长麋芳留守江陵，将军傅士仁留守公安，由两人负责提供作战所需的供给用品。

关羽亲自率领大军攻击樊城，曹仁命令左将军于禁、立义将军庞德驻守在樊城北方，作为支援。当时连绵大雨下个不停，汉水河口泛滥成灾，于禁的军队全部遭到大水淹没，于禁和将领们爬上高岗躲避洪水，关羽率领大型战舰猛烈攻击，于禁走投无路，只好投降。

剩下庞德一个人困守河堤，穿着铠甲，拿着强弓，从清晨战到中午，水势愈来愈高，庞德的箭已经射完，只好跳上一艘小船逃生，打算投奔曹仁。因水流湍急，小船翻覆，庞德遭到关羽生擒，仍然不肯投降，最后被关羽斩杀。

关羽再猛攻失去支援的樊城，樊城部分的城墙被大水冲垮，全城守军人心惶惶。曹仁把白马沉入水中，向所有士兵立下盟誓，表示绝对不会私自逃跑，一定坚守到底，军心才逐渐安定。

孙权阵营的大将吕蒙，利用关羽挥军北伐，后方空虚的时候，秘密准备夺回荆州。吕蒙派平民水手摇橹划船，让精锐士兵假扮商人，埋伏在船舱之内，日夜不停沿着长江逆流而上。遇到关羽设置在江边，负责侦察任务的士兵，一律擒拿捆绑，封锁消息。远征在外的关羽，一点都没有发觉危险已经近在咫尺。

关羽一向轻视麋芳和傅士仁，对他们十分冷漠。因此，麋芳

和傅士仁对关羽也心存不满。关羽北伐时,糜芳、傅士仁负责供应军需补给,有时候无法及时到达,关羽就大肆扬言:"等我回来,一定用军法制裁他们。"糜芳、傅士仁心里更加恐惧。

吕蒙偷偷写信给傅士仁,向他分析利害得失,傅士仁看到信之后,立刻投降。吕蒙再跟傅士仁一同前往南郡,由傅士仁出面游说糜芳,糜芳也打开城门投降。关羽听到南郡陷落,后方失守的消息,急忙撤军退守。

关羽不断地派出使节跟吕蒙联系,吕蒙对使节的待遇特别优厚,让他走遍全城,家家户户都向使节报告平安,有些家属还亲笔写信给远征在外的子弟,慰劳他们的辛劳。使节回去后,将领、士卒私下向他询问消息,使节据实以告,士卒知道家属都平安无事,日子甚至过得比以前还好时,军心开始动摇,毫无斗志可言。

关羽看军心涣散,知道自己已经穷途末路,于是向西撤退。大军退到麦城,士卒们思念家人,纷纷逃跑,关羽大军逐渐瓦解。孙权派人向关羽游说,要他投降,关羽假装答应,在城头插满旌旗,树立稻草假人,然后率领10多个亲信骑兵逃走。

孙权早就派朱然、潘璋率领大军,埋伏在关羽的逃亡路线上。潘璋的军政官马忠在章乡生擒关羽和他的儿子关平,把他们两人斩首,荆州也重回孙权手中。

启思录:

糜芳和傅士仁为什么会叛变蜀汉帝国,投降吕蒙呢?是关羽逼得他们不得不反。

陈寿在《三国志》中,给关羽的评语是"刚而自矜"。

什么叫"刚而自矜"?就是刚正不阿又自以为是。

《礼记》上说:"水至清则无鱼,人至察则无徒。"

水太清澈，可以看见池中的一草一木，鱼没有躲藏的地方，就没有它的容身之处；对别人的错误，观察得仔细，容不了别人一点点的小错误，也一定得不到别人的支持。

做人一丝不苟，常常以纠正别人的错误，来证明自己的刚正不阿，就已经很容易得罪人了。如果加上自以为是，骄傲自满，认为别人绝对不敢反抗，那肯定会得到悲惨的下场。

关羽本来就很轻视麋芳和傅士仁，对他们很冷漠，却又让他们负责粮食补给等重要工作。当麋芳、傅士仁延迟补给时，他又大肆放话："等我回来，一定用军法制裁他们。"

你想，麋芳、傅士仁会不会恨？会不会怕？

麋芳和傅士仁会既恨又怕，他们恨的是，关羽一向看不起他们，对他们态度冷漠。他们怕的是，关羽如果胜利回来，绝对不会原谅他们的过错，真的会以军法制裁他们。所以，最后他们只好选择背叛蜀汉帝国，投降吕蒙，让关羽得不了胜利，自然就没有办法制裁他们了。

四、恃功自夸，祸从口出

很多人之所以失败，就是因为不会灵活处理问题。龙且就是这样一个人。韩信自己不变，但却采用高明的谋略，让对方按照自己的要求变化，就相当于让敌人自动把脖子送到自己的刀口上。

韩信为了收复齐国，派郦食其去劝降，但遭到齐王田广的拒绝，并把郦食其杀了。韩信闻知，又悲又怒，亲催汉军攻打齐都临淄。尽管齐国君相臣民都亲自上城固守，但是由于遭到突然袭

击，加上士兵缺乏训练，城池没有修缮，所以抵挡不住汉军昼夜不停的猛烈攻打，几日之后，临淄城被汉军攻破。齐王田广逃往高密，田横逃亡博阳。齐国万不得已，只得向项羽求救。

韩信进入齐都，出榜安民，引兵追赶田广。项羽接到田齐求救之时，正在广武山与刘邦对峙，只得派龙且为大将，周兰为副将，领兵20万救齐。龙且带领楚军曰夜兼程，很快就与田广在潍水东岸会师，沿岸扎营，绵延几十里。

韩信得知龙且率兵救齐，立即报知汉王，要求调回夏侯婴、曹参二军，也沿着潍水岸边扎营。

韩信召集诸将听令："龙且是楚国名将，依仗武勇而来，只可智取，不可力敌。诸将务必听令……"

众将听令，依计各去准备。

龙且也在进行军事部署，与副将周兰计议说："据我所知，韩信不过一个平常之人。向漂母讨饭吃，没有养活自己的本领，甘心受别人胯下之辱，胆量不及中人，这样的人有什么可怕的？"

周兰说："将军不要这样去看问题。韩信自从攻下三秦以来，所遇之敌，无不望风披靡。即使霸王，也被他的车战所败。这人足智多谋，变化莫测，将军要提防上当，不可大意轻敌。他过去虽然讨饭和受辱，那是因为他知道将来自有大用，不与小人较劲，不能说他无能。"

龙且不以为然地说："韩信虽然一向取胜，只因尚未碰上劲敌。如果碰上智勇双全的人，他还能使用计谋？"

龙且一副傲慢的神态，差人到汉营下战书，战书略云：

楚大将军龙且告知汉营诸将：

你们应该明白：韩信用兵以来，尚未碰上劲敌。魏豹不听周叔劝谏，丧师灭国；陈余不听李左车的计谋，不终朝被破数十万赵军；燕王胆寒而降服，貌恭而已；夺取三秦之地，偶尔胜之非战

之功！我今日奉命救齐，将与韩信决战，不是诸国可比。你等伸着脖子受死，不要后悔！

韩信看完龙且战书，怒气冲天，要斩楚使。诸将力劝，韩信令杖决三十，在楚使脸上刺上“来日决战”字样，驱逐出营。

差人回到楚营，哭告详细情况，龙且动了真怒，马上就要出战。

周兰再三劝阻，勉强过了一宿。

次日两军对阵，韩信、龙且各出阵前。

龙且数落韩信说：“你原来是楚国旧臣，如今背主降汉，作威作福，现已占有关中大郡，你贪心不足，胆敢抗拒天兵，快早早下马投降，本将免你一死。”

韩信大笑：“你们上门送死，尚且不知，还敢摇唇鼓舌？”

话不投机，双方开战。战不多时，韩信引兵向东南奔去。

龙且笑着说：“我知道韩信胆小如鼠！”率兵在后面紧紧追赶。

周兰拍马跟着龙且，往潍水河边而去。到了河边，只见潍水干涸，汉兵淌水而过。

周兰忙拦住龙且说：“潍水本是长流大河，如今却干涸无水，定是有人阻断上游流水，我军如果追到河中，必被汉军放水淹溺。将军不可追击！”

龙且说：“韩信大败，逃命尚且来不及，还有什么诡计！河水本来随着旱涝而变少，如今十二月隆冬天气，正是水涸之时，河中自然无水，这有什么大惊小怪的！”

汉兵纷纷拥进河中。

有人传报：“韩信就在前面不远！”

龙且听说，也不多想，指挥人马下河，尽力追赶韩信。

龙且追到中流，只见一只斗大的灯球，旁边立着一块木牌：

"吊灯球斩龙且。"

周兰等将校齐过来观看。

龙且说:"这一定是韩信见我大兵追赶甚急,故意设立此牌,迷惑军心,阻止我军。"

周兰说:"怎能一时造出此牌?这一定是韩信诱兵之计。此处必有埋伏,故设这灯作为信号,现将灯球砍倒,汉兵不战自乱。"

龙且举刀砍倒灯球,只见两边汉兵齐声呐喊,潍河上游河水汹涌而来,波翻浪滚,疾如奔马,刹那间,楚兵正在河流中游,尽被大水淹没,龙且听到水声渐近,急忙赶马前奔。龙且之马是一匹千里马,一跃就到了岸上。

一声炮响,曹参、夏侯婴引兵杀来。龙且在重围之中左冲右突,哪里能够前进得了半分?慌乱之中,被曹参手起刀落斩于马下。

韩信素知龙且骁勇非常,性急如火,先激怒他,又命汉军在上游用沙袋壅住河水,河中以灯球为记。灯球一落,即去沙袋,放水淹杀楚军,又在岸上埋伏大批精兵,围剿龙且……

韩信斩了龙且,军威大振。

齐王田广听到消息,心急如焚,忙与侄子田光、田横计议说:"龙且如此骁勇也被韩信杀了!我如今势孤力穷,岂能自保?与其束手待毙,不如乘汉兵尚未包围城池,统领人马进入海岛避难。等待天下太平之时,看看楚汉两家成败,那时再作处理。目前即使投降,韩信也不会相信。"

齐国君臣商议妥当,次日清晨,打开东门,一拥而出。韩信知道,连忙派大军追赶。田广等刚行到20余里,正遇夏侯婴,拦住厮杀,活捉齐王田广和田光,田横不敢恋战,杀开血路,逃往海岛避难而去。

田广因为烹杀郦食其,被韩信斩首示众,齐国遂定。

龙且轻视敌方,中了韩信之计。关键还是韩信的计谋起了作用。敌人有变化,我方就有机会,所以要想方设法让敌人发生变化,韩信的“激变”之谋取得了这样的效果,没有费多大力气,就水淹楚军,占领了最富庶的国家。

启思录:

能将者不意味着就能带兵打胜仗,作为一个将领,仅仅靠蛮力是不能取胜的。孙子兵法中对将领的要求有五条,把智也就是谋略放在了第一位,可见,头脑还是最重要的。韩信被称为“兵家之神”,就在于他足智多谋,先在谋略上胜过对手,所以战必胜,攻必取。

五、恃宠而骄,忘记规矩

公元426年,南宋帝国第三任皇帝刘义隆诛杀徐羡之、傅亮、谢晦等人后,任命王弘当宰相,主管政府机要并兼京畿卫戍总司令,老弟刘义康当荆州督导官。刘义康聪明敏锐,把荆州治理得非常好。

左高级国务官范泰警告王弘说:“天下大事的责任重大,权要位置很难在上面久坐,你们兄弟(王弘和王昙首)受到陛下重用,官位和权力已经达到巅峰,应该要有被贬降的心理准备。彭城王(刘义康)是皇上的二弟,最好征召他回京城,共同参与决策。”

这个时候,正值大旱,瘟疫流行,王弘上疏承认是自己的过失,请求辞职,皇帝刘义隆不准。王弘再上疏请求把其他的兼职,

转让给刘义康。刘义隆于是任命刘义康当高级咨询官、宰相，主管政府机要。

王弘跟刘义康二人的总部，都有助理官员及警卫部队。王弘的身体虚弱，本来就经常生病，再加上他又决心远离大权，所以每件事都推给刘义康，刘义康于是负起所有责任，总管全部事务。

刘义康因为跟王弘同时主管政府机要，所以无法掌握所有权力，心里并不愉快，常常提到想要兼任京畿卫戍总司令。王弘的弟弟王昙首是刘义隆早期的旧部属，深受刘义隆宠爱信任，刘义康更是感到不满。

王弘体弱多病，屡次请求退休。王昙首也主动请求外派当吴郡郡长，刘义隆都不同意。王昙首劝老哥王弘，拨出一半的总部官员给刘义康，刘义康才比较高兴，也逐渐总揽大权。

刘义隆的身体状况不好，只要稍微劳累一点，就会生病，有好几次都面临死亡。刘义康尽心侍候，药物没有亲口尝过，绝对不会让老哥服用，有时候甚至连续好几个晚上都不睡觉。

刘义康喜欢行政工作，阅读公文、审查案件，都非常仔细，刘义隆因此把很多事情交给他处理。刘义康的奏章，只要送进皇宫，都会被批准，州长级以下的官员，可以直接任命。关于比较重大的赦免或诛杀案件，就以"主管政府机要"的身份裁决。

刘义康书读得不多，把政府中有才能的官员，都聘到宰相府，当他的私人幕僚，再把得罪过他的人，全部贬到其他机关任职。他又认为兄弟是骨肉至亲，对皇帝老哥不拘泥于君臣之礼，从来不顾忌有些行为可能会冒犯皇帝。

因为刘义康掌握朝中大权，所以宰相府门前车水马龙。各地呈献给中央的进贡物品，都把最好的东西先送给他，其次的才送进皇宫。冬天里有一天，刘义隆正要吃广柑，叹息它的外表难看，

味道也差,刘义康说:“今年的广柑,也有好的。”派人回宰相府去拿,拿来的广柑比刘义隆手上的,直径要大上三寸。

国务院副执行长殷景仁秘密警告刘义隆:“相王 (宰相兼亲王刘义康)的权力太大,不是国家之福,最好稍为节制。”刘义隆心中同意,表面上却不动声色。

宰相府中的官员刘斌、刘敬文、孔胤秀等人的个性,都很狡诈、阴险,却深受刘义康宠爱。他们看到刘义隆体弱多病,都希望拥护刘义康继承帝位。有一次刘义隆病危,命令刘义康当托孤大臣,孔胤秀却私自到国务院,索取以前晋帝国第九任帝司马衍逝世时,改立老弟司马岳的法令规章。孔胤秀的行为,刘义康完全不知情。但是刘义隆病情痊愈后,却听到这些消息。从此后,刘义隆和刘义康的关系越来越恶劣, 刘义隆再也没有去过刘义康的宰相府。

刘义隆认为刘义康可能会怀恨在心, 先以召见名义命他进宫,然后马上把他软禁在立法院。10多天后剥夺他的权力,贬他当江州督导官,要他立刻离开京城。

过了一段时间,刘义隆到姐姐刘兴弟家参加宴会,两人十分愉快,而刘兴弟突然离开座位,向刘义隆叩头说:“车子(刘义康的乳名)晚年时,你一定不会饶他,现在特别求你饶他一命。”

刘义隆流着眼泪回答:“不要担心, 我不会违背今天的诺言。”然后把喝到一半的酒封起来,派人送给刘义康,附上一封信:“我跟会稽姐(刘兴弟)一块饮宴时想起你,特别把剩下的酒送给你。”

因此刘义康的生命才能够顺利保全。

启思录:

刘义隆的身体很差,常常生病,甚至面临生死存亡关头,刘

义康对他尽心侍候，药物没有亲口尝过，不敢让刘义隆服用，可以见得刘义康对待老哥刘义隆的照顾无微不至。

刘义隆也非常信任刘义康，让他担任主管政府机要的职务，只要刘义康所提出的奏章都会批准，甚至让刘义康拥有人事的任命权及诛杀权，可以见得刘义隆对刘义康的信任无以复加。

为什么后来刘义隆会把刘义康贬到江州当一个督导官，如果不是刘兴弟的求情，甚至可能会要了他的性命？

说这个答案之前，先来说说宋朝秦桧的故事。

有一天，皇后召见秦桧的老婆王氏进宫，请她品尝一道淮青鱼的名菜。皇后得意洋洋地介绍这条得来不易的淮青鱼，还问王氏有没有吃过淮青鱼？王氏回答："有，比这条大得多的都吃过，明天我送几条更大的进宫贡奉。"

王氏回家后，告诉秦桧这件事。秦桧听完，吃了一惊，赶紧叫下人去市场买几条大草鱼回来，准备第二天送进皇宫。王氏说："拿大草鱼充当淮青鱼进贡，是犯了欺君之罪，会杀头的呀！"秦桧回答："真的送淮青鱼进宫，才会被杀头。"

第二天，皇后看王氏送来的大草鱼，哈哈大笑说："我说嘛！世上怎么可能有那么大的淮青鱼，王氏要是真的有本事，送来淮青鱼，我真的要相信别人说秦桧贪污的事了。"

也许看到这里，你已经明白刘义康为什么会遭到贬逐了。当刘义隆叹息广柑难看、难吃时，刘义康居然有办法，从宰相府拿来，比刘义隆手中大上三寸、又甜又香的广柑。

这个举动看在刘义隆的眼里，他会怎么想？他会想，我这个皇帝，还比不上你这个宰相风光，各地方进贡来的东西，上等的都到了你手上，剩下的才轮到我。我这个皇帝，还得靠你这个宰相赏赐，才有口福吃到好东西。你说，刘义隆的心里能够不呕气吗？能不除掉这个比他权力还大的宰相吗？

六、棋错一着，满盘皆输

棋错一着，满盘皆输。战略是全局性的计划，每一步都不能错，先走哪一步，后走哪一步，心里都要有底儿。但有时计划赶不上变化，适当调整，也是势所必然。如果能抓住形势的脉络，就能招招在先了。

至正十九年(1359)，刘伯温已经49岁了，隐居在浙江处州的青田老家。朱元璋在胡大海打下金华后，就命他拜访刘伯温。孙炎打下处州后，朱元璋又派他敦请刘伯温出山。在朱的多次延请之下，1360年，刘伯温终于出山，两人第一次相遇，是要碰出火花的，否则，朱元璋很可能认为刘伯温徒有其名。这第一次亮相，刘伯温像诸葛亮拿出《隆中对》一样，献上《陈时务十八策》，剖析天下大局，令朱元璋眼前一亮。

刘伯温认为，欲成就天下大业，应有战略顺序。应先消灭陈友谅，孤立张士诚，然后北上中原，以成王业。理由是：张士诚虽有实力，但不过自守之虏，而陈友谅却甚有野心，“无日忘我”；如果先攻张士诚，则陈友谅必袭我后，如果先攻陈友谅，张士诚却会按兵不动。所以，应该先消灭陈友谅。陈氏被灭后，张士诚势孤力单，一举可破。“然后北向中原，王业可成也。”朱元璋顿觉豁然开朗。根据这个战略构想，他由避强打弱转向擒贼先擒王，把矛头对准了西部强敌陈友谅，事业从此转入新天地。

在与陈友谅的实际战斗中，刘伯温头不昏，识大局，也为朱元璋出了不少计谋。至正二十年(1360)，朱元璋在龙湾大败实力远胜于己的陈友谅后，陈一变而为蜇伏蓄势。至正二十三年

(1363)，张士诚打破沉默，向红巾军的另一支刘福通发起大规模进攻，小明王韩林儿也被围在其中。朱元璋决定出兵救援，原因是他不能容忍张士诚势力壮大，更不能让张在东北两个方向对自己形成包围。况且，他同小明王还有君臣名分，很多部将对小明王也有感情，如果在这个关键时候袖手旁观，则于忠义大节有亏，又怎么样去要求手下将士呢？朱元璋的这个决定在一定程度上还受到手下将士长期存在的惧陈欺张心理的影响。同张士诚的仗好打，而且他们恨不能先吃掉张士诚，占领苏杭富庶之区。

而刘伯温坚决反对增援，反对同张士诚扭结厮打。他劝谏朱元璋：西方的沉寂不是好兆头。陈友谅不是庸碌之辈，他会利用一切可乘之机，拥兵东下。我们现在要做好一切应战准备，万万不可轻举妄动。他又说：假若把小明王救出来，又把他放在哪里？刘伯温在这里的潜台词是很明白的：就是要借张士诚的刀断下小明王的头，以免拖泥带水，遗患将来。朱元璋没有接受刘伯温的劝谏，他不相信陈友谅在遭受重挫之后会很快部署大规模行动，对张士诚之战也当是快刀斩乱麻，在迅雷不及掩耳之间，没等陈友谅作出反应，可能就鼓乐奏凯了。

这年3月，朱元璋率大军向安丰进攻。他没预料到，陈友谅蹶而复起，4月，率大军扑向南昌。双方在鄱阳湖展开了硬碰硬的大战，这也是朱元璋一生中经历的最险恶的一仗，自己险些被击毙，但终于战胜了对手。胜利后，朱元璋欣喜之余，也有些害怕。他后悔没有听刘伯温的劝告，一着不慎，几乎全盘皆输。他对刘伯温说："不听先生的话，而有安丰之行。假如友谅趁我军之出，应天空虚，顺流而下，我进无所成，退无所归，大事去矣。可陈友谅不攻应天而攻洪都，拙劣至此，不亡何待！"

刘伯温是一位战略家，但在战术上他也常有令人耳目一新的举措。至正二十三年春，他途经建德，适逢张士诚以大军进迫

朱元璋守将李文忠，李文忠想从正面迎击张军，以实力较量上下。这样做显然不够明智，因为即使获胜，也会造成很大伤亡。刘伯温劝他不要急于出击，固守数日，张军自会退走，到时从后面追袭，便可稳获全胜。李文忠听从了刘伯温的建议。到第三天黎明，刘伯温登城远望，说道："贼已撤走。"李文忠等人不信，因为"其壁垒旗帜皆如故，且闻严鼓声。"刘伯温知道这是张军的诡计，命令部队疾速前进，到张营一看，营已空了，击鼓的是一些老弱残兵，于是穷追不舍，大获全胜。

刘伯温是元朝的进士，最高做到江苏省和浙江省都事的大官，在朱元璋的智囊团中，他的学历和学术功底最深厚，刘伯温不重死学，不是穷经摘句的书呆子，他重视历代规章制度的变迁，这使他在明初成为朱元璋建章立制的重要助手。

明朝国号的决定，经过长期考虑。因为国号要体现各方各派的政治主张和利益，这重大举措出自刘伯温手里。

朱元璋部下分红巾军和儒生两个系统，这一国号的采用，使两面人都感觉满意。就红巾军方面说，他们大多数都起自淮西，受了彭莹玉的教化。其余的不是郭子兴的部属，就是小明王的余党，总之，都是明教徒。明教有明王出世的传说，经过几百年传播，已成为民间熟知深信的预言。国号大明，第一表示这个政权还是继承小明王这一系统，所以明教徒都是一家人，应该团结在一起，共享富贵。第二告诉别人："明王"在此，不必痴心妄想，再搞另一套花样了。第三使人民安心，本本分分，来享受明王统治下的和平生活。

就儒生方面说，他们固然和明教无渊源，和红巾军处于敌对地位，用尽心机，劝诱朱元璋背叛明教，遗弃红巾军，暗杀小明王，另建新朝代。可是，对于这一国号，却可用儒家的看法去解释："明"是光亮的意思，分开来是日月，上千年来，日月都算是朝

廷的正祀,都为历代皇家所看重,也是儒生所乐于讨论的。古神话里,“朱明”一名词把国姓和国号联在一起,尤为巧合。因此,儒生这一系统也赞成用这一国号。一些人是从明教教义,一些人是从儒家经说,都以为合适,对劲。

国号定下后,定都何处又成了大问题。都城是国脉所系,定鼎所在,事关多方。当时有主张定都北平,也有主张定都应天(南京)、洛阳、开封等地的,最终选在南京,但朱元璋认为南京虽是六朝古都,但六朝气数不长,始终是一块心病。洪武二年(1369),他提出在濠州建立中都,准备建好后迁都。濠州是朱元璋家乡所在,他认为在此地有龙兴之气,但刘伯温以一个政治家的眼光反对营建中都。他认为:凤阳虽是帝乡,但非建都地,同时还提出王保保未可轻。

王保保是元名将察罕帖木儿的义子,在元末混乱中挺身而出,后虽退居漠北,但一直抱着兴复元室之志。尤其是洪武五年,在岭北打败常胜将军徐达,使明人一度不敢北进。虽然明军也曾几次挫败他,但因为王保保的存在,总不敢轻举妄动。此时,刘伯温第一个提出王保保是劲敌,可见其明智。而且,他把王保保同建都联系在一起,更有深远的想法。当时,明朝新贵们正处于加官晋爵的欢愉之中。刘伯温却清醒地认识到,退居漠北的元军仍有相当的实力。国都如果设在南方,则北边空虚,无法堵住蒙古人的南侵;如建在北边,和军事中心合一,则有利于国防。当然,从经济的角度出发,不如在富庶的南京。但在濠州,则两利均不占,所以他明确地反对。

但是,朱元璋并没有采纳刘伯温的建议。洪武二年九月就开始在濠州大兴土木。连续经营了6年,花费巨大,最终发觉刘伯温的逆耳忠言是有道理的,在一块贫瘠平白的土地上建起一座都城,其花费和人力非一朝一代所能承担的,最终还是停建了。

军队是皇权的柱石。朱元璋立国后，想建立一套完备的军制，为后世打个好底子。任务落在熟悉典制的刘伯温身上。刘伯温遍研古代兵制发现：征兵制的好处是全国皆兵，有事召集，事定归农，兵员素质好，来路清楚，政府在平时无养兵之费。坏处是兵员都出自农村，如有长期战争，便影响到农村的生产。而且兵源有限制，不适合于大规模的作战。募兵制呢？好处是应募的多为无业游民，当兵是职业，数量和服役的时间，都可以不受农业生产的限制。坏处是政府经常要维持大量数目的常备军，军费负担太重。而且募的兵来路不明，没有宗族乡党的挂累，容易逃亡，也容易叛变。理想的办法是折衷于两者之间，有两者的好处，而避免各自的坏处，主要的原则，是要使战斗力量和生产力量一致。

刘伯温创立的办法是卫所制度。

卫所制度的特点是：平时把兵力分驻在各地方，战时才命将出师，将不专军，军不私将，军力全属于国家。全国有卫所近300个。大抵5600人为一卫。全国卫所统属于大都督府。都督府是统军机关，对军队无权调遣。每逢战争时，则由兵部派遣的总兵官统率卫所军队出征。战事结束，总兵官缴回将印，军队归还卫所。这样，都督府、兵部、总兵官都不能专权，有助于加强和巩固皇权。同时，士兵另列军籍，世袭为军，一部分士兵守御，一部分士兵屯田，这就把世袭军队和军屯结合起来。

启思录：

刘伯温加入朱元璋集团时已年近半百，但朱元璋一见到他，还像刘备见了诸葛亮一样，深为倚重。刘伯温靠的就是他明辨大势的智略。建国之初，刘伯温又凭借自己对历代典章的精熟，开创了一系列重要的立国之制，不愧是明朝开国第一文臣。

七、事必邀功，忍无可忍

公元559年，陈帝国第一任皇帝陈霸先因病去世。陈霸先的儿子陈昌在几年前被北周帝国俘虏，囚禁在长安。陈霸先突然逝世，国内没有合法的继承人，皇后章要儿封锁陈霸先的死讯，紧急召回驻守南皖的临川王陈茜，共同商量处理这件事。

当时豫州督导官侯安都，出征讨伐叛逆凯旋归来，正好抵达南皖，于是跟陈茜一同回京。侯安都跟文武百官决定由陈茜继承帝位，皇后章要儿不肯同意，希望等到儿子陈昌回国，再由他继承帝位。

侯安都按着剑柄说："现在四方尚未平定，怎么能够等候远方的皇子回国？临川王对国家立有大功，我们同心拥护他，今天的事情，响应晚的，都应该斩首。"说完，强迫章要儿交出皇帝玉玺。侯安都再把陈茜推上皇帝宝座，章要儿才下令由陈茜继承帝位。

等陈茜登上帝位后，北周帝国发现陈昌已经没有利用价值，才放他回国。陈昌自认为他还是陈帝国的帝位继承人，到了长江江边，写一封措辞傲慢的信给陈茜，陈茜看了心里非常不愉快，召见侯安都，心平气和地说："太子就要回来，我会自动向他请求，请他给我一个封国，让我养老。"

侯安都回答："自古以来，从来没有发生天子交班的事，我虽然愚昧，但不敢接受这项命令。"因此自动请求，前往迎接陈昌。

陈昌进入陈帝国境内，坐上大船渡江，走到江中，被谋害丧命，尸体被投入长江里。奉命迎接的使节回报："陈昌失足跌落长

江淹死。”侯安都因为建立这次大功，晋封为清远公爵。

陈霸先的女儿丰安公主，嫁给缙州州长留异的儿子留贞臣。陈茜登上帝位，留异虽然在表面上服从中央，但实际上心里预谋反叛。他在下淮和建德驻扎军队，准备对抗中央。消息传回京城，陈茜下令侯安都讨伐留异。

留异在悬崖绝壁上建立营寨，阻止侯安都的军队前进。侯安都被流箭射中，鲜血流到足踝，还是冒着生命危险指挥作战，毫不畏惧，终于攻破留异的营寨。侯安都俘虏他的妻子，也接收许多铠甲、武器，留异则和他的儿子留忠臣逃到晋安。

侯安都回国后，仗恃他的功劳，骄傲蛮横。经常聚集文士武将，骑马射箭，吟诗作赋。他的部下将领，大都不守国家法令，政府要逮捕他们时，他们就逃到侯安都家里。陈茜心里渐渐不高兴，侯安都却一点都不知道。

侯安都呈递奏章时，常常擅自打开已经封口的奏章，加注“再启：某事……”出席宫廷宴会，在酒酣耳热时，常常肆无忌惮地分开双腿，靠着几案随意或躺或坐，丝毫不在意陈茜的脸色。

有一次，侯安都陪陈茜到乐游园祭祀、饮酒。侯安都问他：“现在比起临川王时，怎么样？”陈茜不想回答，侯安都再三逼问，陈茜不得已，只好说：“虽然这是天命，但也要依靠你的力量。”

宴会完毕，侯安都请求把所有皇帝御用的帷帐、装饰物借给他用，让他的妻妾在御堂里举行宴会。陈茜虽然口头答应，心中却更加不高兴。第二天，侯安都在他举办的宴会中，坐在皇帝专用的御座上，宾客都坐在臣属的位置上，举杯向侯安都祝贺。正巧，重云殿发生火灾，侯安都率领将士救火，全副武装地闯进皇帝宫殿。陈茜忍无可忍，暗中部署，准备除掉侯安都。

等一切部署完毕，陈茜先命令侯安都的部下将领在国务院集合，然后召请侯安都到嘉德殿出席宴会，就在宴会上逮捕侯安

都，公布他的罪状，命令他自杀。

启思录：

陈霸先突然去世，陈帝国没有合法继承人，有侯安都支持，陈茜才能够登上皇帝宝座。陈昌准备回陈帝国争夺帝位，是侯安都把陈昌扔到长江里，陈茜才能坐稳皇帝宝座。留异叛变，是侯安都冒着生命危险平定叛变，才让陈茜渡过难关，为什么侯安都最后的下场是自杀身亡呢？

陈茜知道侯安都立下的"功"，也没有忘记侯安都拥戴的"恩"，但是他受不了侯安都的"妄"呀！侯安都该怪的是他不懂人性，才会让自己最后以自杀作为收场。

事不必邀功，无过便是功；与人不求感德，无怨便是德。

建立了功绩，不必急着向别人展示功绩，该记得的，人家自然会惦记在心里，过分强调所建立的功绩，反而成了祸害。给别人恩惠，不可以要求他感激回报，否则给别人恩德，反而会让他怨恨。

侯安都怂恿他的属下违法乱纪、擅自打开封好的奏章、出席宫廷宴会，肆无忌惮……，这一连串的举动，已经失去当臣子的礼节，让陈茜难以忍受了。他还再三逼问陈茜："当皇帝比起临川王如何？"要陈茜不要忘记他拥戴的"功"。

更过分的是，他还要求陈茜借他皇帝专用的帷帐、装饰，嚣张地坐在皇帝专用的御座上，接受宾客祝贺，全副武装地闯入皇帝宫殿救火……，如果你是陈茜，你能容忍侯安都的行为吗？

君臣、君臣，做人就是要记得安分守己，什么职位，拥有什么权限，都有一定的规矩。一旦跨越了这些规矩，"君"不像"君"，"臣"不像"臣"，恐怕立了再大的功劳，也弥补不了过失呀！

八、仗势自恣，授人以柄

机会并不是青睐每一个人的，有的人之所以一事无成，可能是根本得不到机会，也有相当一部分人，机会光顾过他，但是他没有抓住，于是只有给自己吃后悔药了。有心计的人，不但都有一双苍鹰的眼睛，而且还有一双雄狮的利爪。只有苍鹰的眼睛，才能发现稍纵即逝的机会，只有雄狮的利爪，才能把机会牢牢抓在手中。

公元前238年，早已参与国政的秦始皇终于得到太后的允许在祖庙里举行加冠典礼。太后和秦始皇在雍城宫中大宴群臣，热闹非常。

谁都想不到，因为加冠生出一桩事来，使得秦始皇得以扫除一切障碍，自个儿独掌大权。

顶替吕不韦入侍太后的嫪毐，自从得到太后宠幸，福从天降，几年间生出两个孩子，在雍城设有宫殿。太后令秦始皇赏赐他侍候太后之功，封为长信侯，赐山阳为封地。小人发迹，为所欲为。嫪毐侍仆成群，家奴千人，宫室车马，田园游猎，卖官鬻爵，结党营私，无恶不作，坏事干尽，完全忘记了他是一个什么人，真可谓“得意忘形”。

由于有太后的支持，声势反而超过了文信侯吕不韦，并与太后密谋有朝一日篡国。嫪毐恶贯满盈，泰极否来。

秦王大宴，自然少不了长信侯嫪毐。他成天与达官贵人饮酒赌博乐此不疲。到了第四天，他与中大夫颜泄边饮酒边赌博。连输数局，趁着酒性赖账。颜泄也醉了，不知好歹，坚决不同意。嫪毐抓住颜泄衣领，“啪”“啪”就是几耳光。

颜泄岂肯相让，抓掉嫪毐帽子。嫪毐大怒："我是当今国王假父，你敢与我相抗？"颜泄一惊，酒醒一半，拔腿就逃。嫪毐随后紧追。正好秦始皇过来，颜泄吓得叩头请罪，秦始皇是机敏之人，一句话也不说，令左右丞相把颜泄带到祈年宫，一一细问其中缘故。颜泄酒已吓醒，死猪不怕开水烫，索性一五一十地把嫪毐喝酒时的全部话语加油添醋详细陈述一番，然后说："嫪毐实际上不是宦官，假装受腐，偷侍太后，现有两子，深藏宫中，不久就要篡位。"

秦始皇一听，非常愤怒。他认为机会难得，不趁此时独揽大权，更待何时。便悄悄拿出兵符，派精细人去召心腹带兵速来雍城。有两个内史平时多得太后、嫪毐赏赐金银，已成死党，得知秦始皇调兵消息，连忙报告嫪毐。

此时嫪毐早已酒醒，大惊，马上求见太后告知来历，说："事已至此，只有兵马未到之时，派遣守宫卫士攻打祈年宫，杀死秦王，才可保证我们夫妻永久。"

太后说："守宫卫士会听我的命令？"

嫪毐说："用太后玉玺充当国王御宝，谎称'祈年宫有贼'，秦王下令救驾。"

太后自己没有主意，一切依嫪毐之计而行。但一直拖延到次日中午，才召齐各宫卫士，包围祈年宫。秦始皇威风凛凛，喝问军卒何以闹事。

军卒说："长信侯说这里有贼，前来救驾。"

秦始皇说："长信侯才是贼！"

军卒一听早散了一半，胆大的调转枪矛与嫪毐家丁混战起来。

秦始皇传令："生擒嫪毐赏钱百万；献上首级，赏钱 50 万；杀死嫪毐死党一名，赏爵一级。不论何人，赏赐全同。"

因为商鞅变法，秦国人都很相信法令，听说有如此重赏，一

时间，宫内宫外，官员、火夫、马夫、百姓，一涌而上，争杀嫪毐一党。

嫪毐夺路逃出雍城西门，正遇秦始皇所调的大兵，被活捉归案，随从死党，无一人漏网。秦始皇亲自带兵到太后宫中搜索，从密室之内找到嫪毐与太后所生的孩子，立即下令杀之，也就是史书上所说的“囊扑”——装在口袋里摔死。

嫪毐供认，他进宫之事全是吕不韦的主意。秦始皇下令将嫪毐车裂，灭族；参与反叛者一律处死，未参与者远徙四川；囚太后于离宫，派百名兵士监守。

秦始皇回到咸阳，欲诛吕不韦。

群臣替他求情说：“吕不韦辅佐先王，有大功于国，嫪毐之说，不过一面之词，最好不要治罪。”

秦始皇于是免去了吕不韦的职务，收回相印，借此机会，一下子把全部权力独揽到一人手中。

启思录：

有了机会就要紧紧抓住。秦始皇一直希望能将朝廷大权独揽到自己手中。终于，他等到了一个千载难逢良机，干净利落地除掉障碍，成了历史上最独裁的皇帝。如果他没有这样的手段将权力集中起来，是根本不可能实现全国统一的。

九、专断擅权，功高震主

许多功臣之所以得不到好下场，与居功自傲有密切关系。李世民就曾经深有感触地说：“怪不得汉高祖杀功臣，原来也是迫不得已呀。”他虽然没有杀大臣，但也让人冒了不少冷汗。每个朝

代总有几个刀下之鬼,不完全怪皇帝,谁让你不看清自己究竟是谁呢?

顺治帝死后留下的四大辅臣中,鳌拜位列最后,但他的权力野心最强,为了达到独揽朝政大权的目的,他竟使出种种鄙劣的手段去剔除前进道路上的障碍。

鳌拜为了进一步擅权,首当其冲要清除的便是与自己素不相合的四辅政大臣之一的苏克萨哈。

苏克萨哈,是满族正白旗人。太宗时,因战功卓著授牛录章京世职,晋三等甲喇章京。后升至议政大臣。顺治帝临终,受遗诏辅政。虽与鳌拜有姻亲关系,但两人遇事常常意见不合,久而久之就出现了感情上的怨恨。鳌拜常因苏克萨哈与之抗争而心中不快,苏克萨哈则对鳌拜的日益骄恣不大服气,两人之间的矛盾日益加剧。

康熙帝六年(1667 年),苏克萨哈乘"皇上躬亲大政"之机,向康熙表示请求辞去辅政大臣的职务,愿意前往守候先帝陵寝。苏克萨哈在此之前也曾多次表示要归政于皇上。当然,鳌拜对他的不断威胁而使他自己深感处境危险也是重要原因之一,所以,苏克萨哈想以退为攻,自己辞退下来,归政皇上,也追使鳌拜放弃辅政大臣的权力。

但苏克萨哈未能料及他的这一举动,不仅未能制服鳌拜,相反却恰恰重重地刺痛了鳌拜,激起了鳌拜难以遏制的怨愤。他恶毒地进行反扑,居然纠集了遏必隆以及班布尔善等一群党羽,给苏克萨哈编造了 24 条大罪状。鳌拜竟颠倒黑白,诬陷苏克萨哈"不仰体遗诏,以尽忠诚,怀抱奸诈,存蓄异心,欺藐主上","不笃行为政,任意乱行"。根据这些捏造所谓的罪名,鳌拜提出苏克萨哈已是罪大恶极应处以死罪。

康熙深知鳌拜等怨恨苏克萨哈,数与之争是非,积以成仇,鳌拜遂与班布尔善等,构成罪款,必欲置之极刑。因此,康熙对鳌

拜提出的错误要求，坚持不允。鳌拜为铲除政敌，绝不善罢甘休，竟然勒逼康熙依允，甚至“攘臂上前，强奏累日”，暴露出一副狰狞面目。

由于鳌拜大耍无赖，结果苏克萨哈及其长子内大臣查克思皆磔死，其余六子，孙一人，兄弟子二人被处斩，并没收其家产，妻子一并入宫，族人前锋统领白尔赫图、侍卫颜尔德也遭杀害，其他重要亲属人等均不能幸免，就连与苏克萨哈有关的二等侍卫占布挂等40余人也俱革职为兵丁。但鳌拜依仗权势排斥异己，杀害无辜，制造骇人冤案，以达到独揽大权的目的，这一罪恶行径仅可得逞于一时。

鳌拜掌政期间，他广植党羽，排除异己，大力推行任人惟亲的路线。对于“相好者荐拔之，不相好者陷害之”。因而，一些卖身投靠，阿谀奉承之徒，都一一受到鳌拜的重用和提拔，并妄称其才能，强行推荐到要害部门供职。即使有些作恶无赖之辈，也得到“姑从宽免”的庇护。从中央到地方，鳌拜无不安插其亲信。于是，“文武各官，尽出伊门”。秘书院大学士班布尔善，吏部尚书阿思哈，侍郎泰必图，兵部尚书噶褚哈，工部尚书济世，内秘书院学士吴格塞等皆是鳌拜的心腹，遍布朝廷各要害部门。这批实力雄厚的党羽，是鳌拜强有力的支柱。因此，鳌拜才敢于擅权跋扈，专横无忌。并常在康熙面前“施威震众”，事事凌驾于其他辅政大臣之上，他“办事不求当理，稍有拂意，即将部臣叱喝”，轻则辱骂，重则治罪，他甚至把官员给康熙的奏疏，私自带回去同心腹们商议，“凡事在家议定，然后施行”。

德国人汤若望精于历法，崇祯年间在钦天监供职。他曾参与徐光启编制《崇祯历书》。后来，汤若望又在此基础上，编制了新法。汤若望深得多尔衮和顺治皇帝的赏识，“自顺治二年始，即用新法，颁行天下”。又命汤若望掌钦天监事，赐号“通玄教师”。顺治皇帝在位期间，对汤若望的工作极为关注，曾24次亲临馆舍

与汤若望作较长之晤谈。

杨光先依附鳌拜，顺治十四年(1657年)，曾著《辟邪论》攻击新法，指控汤若望，曾被礼部驳回。到了鳌拜一上台，杨光先再次发动反对运用西方科学和历法的活动，捏词陷人。康熙四年，他乘机对汤若望大肆攻击，极尽诬陷之能事。杨光先提出“西洋新法，非宜所用”。先前被革职的原回回科秋官正吴明炫也大肆喧嚷说：“汤若望推算历法不准，舛谬三事”等等。大有把汤若望搞垮并取而代之之势。后来，经内大臣爱星阿及各院部大臣一起，登上观星台实地测验，证明汤若望的推算并无差错，而吴明炫终以诈而不实获罪。

在鳌拜的支持下，康熙五年(1666年)，又进《摘谬论》斥责新历十谬。在鳌拜一手操纵下，议政大臣会议作出了偏袒杨光先的错误决定。指控汤若望“选择荣亲王葬期误用洪范五行，山向年月俱犯忌杀，事关重大”。又说“天佑皇上，历祚无疆，汤若望只进二百年历”，其居心叵测是显而易见的。最后，对汤若望以历法的荒谬，中国蒙羞的罪名进行判决，除了汤若望因得到康熙老祖母的庇护不死外，其余有关参与编修历法的主要成员李祖白、宋可成、宋发以及刘必远、贾文郁、可成子哲、汤若望义子潘尽孝等都被处死。从此，科学的新法不再使用。

由于鳌拜等的愚昧无知，不懂科学，仅凭借手中的权势，企图阻止西方科学的传播和应用，又滥杀了一批熟知天象，通晓历法的有识之士，这又是一大冤案。

新的历法被废除后，杨光先出任钦天监监正，负责天文历法工作，他仍用“大统术”治历，结果造成气节不应，错误百出。当时，朝廷深知杨光先学术不胜任，遂改用比利时人南怀仁出任钦天监监副。南怀仁乃使用汤若望新历，而鳌拜等的愚蠢行为终以失败而告终。

鳌拜辅政期间，不仅残酷地亲手制造了一系列冤案，就是一

些微不足道的平凡小事，也能成为他害人致死的理由。内大臣费扬古因与鳌拜有隙，费扬古的儿子侍卫倭赫和侍卫西住、折可图、觉罗塞尔弼等，同在御前供值，碰到鳌拜时，未能表示格外的敬重。因此，就得罪了鳌拜。鳌拜为此事常常怀恨在心。一次竟借口侍卫倭赫等以擅乘御马及取御弓矢射鹿为罪名，将倭赫等四名侍卫斩杀弃市。事后，又以费扬古觖望将其定为死罪，其子尼侃、萨哈莲也都惨遭不幸，没收的家产全部分给了鳌拜的弟弟穆里玛。

蒙古都统俄纳、喇哈达、宜理布等人，在一次议政会议上，由于未能附和鳌拜的意见，鳌拜为挽回自己的威望，遂将俄纳等三人赶出议政会议。

清人关以后，为了稳定和巩固其政权，不得不采取吸收汉族地主阶级以建立联合政权，使更多的汉族人有机会参与政治。这一政策不仅顺应历史发展的客观要求，而且对促进带有浓厚奴隶制残余的满族封建制度化，无疑有着积极的作用。

但是以鳌拜为首的满族贵族顽固守旧集团，却打着“率祖制、复旧章”的旗号，反对改新，力主复旧，竭力抵制“汉俗”。借由他们篡改的遗诏，拒绝接受汉族的政治和经济。罢废沿袭明朝的内阁制和翰林院，恢复关外时代的内三院，降低御史的地位和作用，罢各省巡按官，并除十三衙门，设立内务府。进一步排斥汉官，拉拢蒙古上层贵族，提高理藩院的地位，设尚书使之同六部并立。这种“复旧章”的倒行逆施，使清初本来不健全的政治制度，更加混乱，严重影响了社会的安定和发展。再加上从政事裁决到人事安排等大权，都由鳌拜所把持。鳌拜专权跋扈的行径威胁了年幼登基的康熙的地位。

数年来，鳌拜依仗自己的权势培植亲信，打击异己，终于将朝廷大权操于他一人之手。他网罗亲信，广植党羽，专用奸佞之徒，在朝中纠集成一股欺藐皇帝、操纵六部的势力。

辅国公班布尔善处处阿附鳌拜，在朝中利用权力擅改票签，决定拟罪、免罪。他追随鳌拜，结党行私，康熙六年他密切配合鳌拜戮杀了苏克萨哈，并罗列了24条大罪状。由于他帮助鳌拜剪除异己有功，被擢升为领侍卫内大臣，官拜秘书院大学士。

正白旗副都统玛尔赛曾经跟随鳌拜弟穆里玛平定李自成农民军余部李来亨。在宫中一向与班布尔善一起谄媚鳌拜，深得赏识，被擢为工部尚书。户部尚书苏纳海被诛后，鳌拜一心欲将自己的党羽塞入户部，便不顾户部已奉旨补入尚书之事实，援顺治年间曾设满洲尚书二员旧例，迫使皇帝同意将玛尔赛补为户部尚书，又命其兼任正白旗蒙古都统。玛尔赛在户部，与尚书王弘祚常有矛盾，不能独断专行，心中不满，大学士班布尔善便借一次户部失职过失之机，单独票拟将王弘祚革职，清出户部，为玛尔赛泄私忿。康熙八年(1669年)正月，玛尔赛病逝，鳌拜又请皇帝予以封谥，康熙皇帝没有同意，鳌拜竟将他擅自谥为“忠敏”。

鳌拜一门更是显赫于世，他的弟弟穆里玛为满洲都统，康熙二年被授靖西将军，因镇压李来亨农民军有功，擢阿思哈尼哈番，威震一时。巴哈也是鳌拜的弟弟，顺治帝时任议政大臣，领侍卫内大臣，其子讷尔都娶顺治女儿为妻，被封和硕额驸。他的儿子那摩佛官居领侍卫内大臣，班列大学士之上。其后受袭二等公爵，加太子少师。他的侄子、姑母、亲家都依仗他的职位得到高官厚禄，甚至跻身于议政王大臣会议。

鳌拜将自己的心腹纷纷安插在内三院和政府各部，一时间“文武各部，尽出其门下”，朝廷中形成了以鳌拜为中心，以穆里玛、塞木特纳莫、班布尔善、玛尔赛、阿思哈、噶褚哈为主力的党羽集团。凡事在家与亲信定议后，方才施行，甚至将各大臣、衙门各官奏上，经皇帝批准的奏稿，也要带回家去另议，并商量对策。

对于鳌拜的专横跋扈，朝野贵族、部臣早已有目共睹，十分反感。皇帝亲政以后，他仍贪恋权柄，迟迟不愿归政于康熙皇帝，

同时仍旧恣意妄为，下至侍卫，上至辅臣，凡不合己意，便设法谋害打击，乃至论诛籍家，子孙连坐，使部臣们敢怒而不敢言。

康熙对鳌拜厌恶之至，他虽然年轻，却具有突出的才能和自己的理想，不会甘心充当傀儡皇帝。康熙目睹鳌拜的横蛮暴戾，也深知他的党羽在朝中盘根错节，在各部身居要津，已经是羽翼丰满。因此，鳌拜才敢不把康熙帝放在眼里，并常在皇帝面前大喊大叫，甚至挥动拳头。在有争议的问题上，往往康熙也无力改变鳌拜的决定。

康熙亲政后，决定收回大权，并准备取消辅政大臣的辅政权力。这一措施使鳌拜受到了极大的限制。鳌拜与康熙帝早已存在的矛盾就更趋于激化。

康熙八年(1669年)五月十六日鳌拜因事入奏，康熙借此良机，利用自己训练的一批少年卫士，将鳌拜捉住，送入大狱。接着，命康亲王杰书等进行勘问，列出主要罪行30款，朝廷大臣议决应将鳌拜革职、立斩。其亲子兄弟亦应斩。妻并孙为奴，家产籍没。其族人有官职及在护军者，均应革退，各鞭打100下。康熙考虑到，鳌拜是顾命辅臣，且有战功又效力多年，不忍加诛。最后定为革职籍没，与其子纳穆福俱予终身禁锢。后来鳌拜死在狱中，纳穆福获得释放。鳌拜死党穆里玛、塞本特、纳莫、班布尔善、阿思哈、噶褚哈、泰必图、济世等主要罪犯，一律处以死刑。曾经猖獗一时的鳌拜集团就这样被彻底铲除了。

启思录：

鳌拜的失败是典型的因骄而败。他出身将门，青年时代驰骋沙场，技艺高强，勇武善战，多有战功，深受顺治皇帝信任，所以顺治去世时，任命他为辅政大臣。但是他以为自己功劳大，就骄狂起来，走上了擅权的一条不归路。他的下场值得人们深思。

第七编

反复

——是朝秦暮楚的势利，是适应环境的本能

一、利益改变，态度改变

公元73年，西汉帝国显亲侯窦固，派遣副军政官班超和参谋官郭恂，率领36人一同出使西域。班超等人到了鄯善国，鄯善王把班超一行人，当成国家贵宾，对他们十分尊敬，盛宴招待。可是过了不久，鄯善王的态度却突然改变，对他们非常冷漠。

班超对他的部属说："你们有没有察觉到鄯善王最近有点不对劲？本来对我们很热情，最近却很冷漠！"

部属回答："对待别人的态度不能始终如一，大概是蛮族的天生特性吧！应该没有别的原因才对！"

班超说："我看不见得，我猜一定是北匈奴的使节也到了这里，鄯善王还没有决定到底归顺哪一边，才会举棋不定。'聪明'是指事情还没有发生时，就先看到迹象，更何况现在迹象已经摆在眼前了。"

接着，班超把负责接待的鄯善国官员叫来，以严厉的口气责问他："匈奴使节来了几天，他们住在哪里？"

鄯善官员以为班超什么都知道，吃惊地说："他们来了好几天了，住在30里以外的地方。"

班超把鄯善官员关起来，召集全体部属一起喝酒。喝到半醉半醒时，激怒他们说："我们处在荒城绝境，匈奴使节才到几天，鄯善王就对我们摆出另一种嘴脸。如果他下令把我们捆绑起来交给匈奴，恐怕我们连骨头都会让豺狼吃掉，现在应该怎么办才好？"

部属们异口同声地回答："我们被困在生死存亡之地，不管

是死是活,全听你的指挥。"

班超说:"不入虎穴,焉得虎子! 目前惟一可行的方法,就是乘着黑夜发动火攻。匈奴不知道我们到底有多少人,半夜遭到突袭,一定会惊慌失措,我们可以把他们一网打尽。只要铲除匈奴,鄯善王准会吓破胆,我们就建了大功。"

大家说:"这件事恐怕要跟参谋官先商量一下才好!"

班超大声咆哮:"未来到底是生是死,就决定在这一念之间。参谋官是个文人,听到这个突袭计划,吓都吓死了,哪里敢同意。计划一旦外泄,就会死得不明不白,那可不是英雄的处事方式。"

大家一齐回答:"好! 就这么办。"

天刚刚黑,班超率领部属出发,直接来到匈奴的营帐附近。正好刮起大风,班超命令 10 个人拿起战鼓,埋伏在营帐的后面,吩咐他们:"只要看到火光,就擂鼓呐喊。其他的人全副武装,手拿刀枪弓箭到营门口埋伏。"

一切准备就绪后,班超顺风纵火,霎时间战鼓齐鸣,杀声震耳。匈奴使节从梦中惊醒,措手不及,班超和部属杀了 30 多人,剩下的 100 多人来不及逃生,全部被火烧死。一个晚上的血腥屠杀,天刚刚亮,班超等人凯旋而归。

班超把事情经过告诉了参谋官郭恂,郭恂果然吓得魂飞魄散,过了一会,郭恂脸上露出奇怪的表情,班超知道他在想些什么,举手发誓说:"贵官虽然没有参与行动,但是我怎么能够单独居功。"郭恂听了之后,大为高兴,表情马上由忧虑转为喜悦。

班超征召鄯善王,拿出匈奴使节人头,请他参观,鄯善王惊恐不已。班超告诉他中国的威力和信誉,要求他不可以再和匈奴来往。鄯善王害怕地叩头说:"愿臣服中国,永无二心。"并送王子到中国充当人质。

班超回来报告窦固,窦固大喜过望,专案呈报班超的功勋。

启思录:

看完这个故事,我们不得不佩服班超。佩服他的洞察先机,佩服他的勇敢果决,还要佩服他懂得人性的弱点。

日进前而不御者,施不合也;遥闻声而相思者,合于谋也。

我们每天跟别人相处在一起,却彼此格格不入,一定是有某些思想观念不合,或者彼此的利益互相抵触。距离遥远的人,却时时刻刻盼望能够得到他的讯息,是因为彼此有同样的需求。

利益改变,需求改变,态度就会跟着改变,这是人性啊!

为什么说班超懂得人性的弱点呢?有三个地方可以证明。

第一个:鄯善王的态度从热情变成冷淡,班超马上就知道出了问题。而事出必有“因”,这原因就是匈奴来了,让鄯善王左右为难,鄯善王正在权衡利弊得失,态度才会改变。

第二个:部属要求跟参谋官郭恂商量,班超这么说:“这个突袭计划,他听到吓都吓死了,哪里敢同意。”

是呀!郭恂胆小,听到计划一定会反对。为了不让他反对,就不该让他知道,免得他担惊受怕,泄露风声,坏了大事。

最妙的是第三个:事情结束后,班超向郭恂报告事情的经过和结果,郭恂脸上的表情由惊吓转为怪异,班超马上发誓说:“贵官虽然没有参与行动,但是我怎么能够单独居功。”

班超这种“有功同享,有过我扛”的表现,你说郭恂能不高兴吗?你能不佩服他懂得人性这一点吗?

二、需求改变，价值改变

公元前238年，楚国第二十三任国王芈完并没有生下儿子来继承王位，宰相黄歇非常担心这件事，大举搜括外表看起来可能会生儿子的美女，把她们招进皇宫，可是芈完仍然没有生下任何一个男孩。

赵国人李园听到这个消息后，准备把自己的妹妹献给芈完，但是又担心芈完没有生育能力，恐怕妹妹进宫后也不能生下儿子，会失去宠爱，因此不敢冒然行事。于是李园先投靠黄歇，充当黄歇的随从。

不久，李园请假回赵国探亲，故意逾假迟到几天才回来，黄歇问他原因，李园扯谎说："齐国的国王田建，准备派人来迎娶我妹妹，我跟齐国的使节喝酒聊过了头，才会迟归。"

黄歇问："齐王下聘了吗？"

李园回答："还没有。"

黄歇要求李园把妹妹送进宰相府，当他的小老婆。过没多久，李园的妹妹就怀有身孕。

李园教导妹妹向黄歇说："你当了楚国二十多年宰相，楚王芈完对你的宠爱，连亲兄弟都比不上。偏偏芈完到目前为止，都没有生下儿子来继承王位，万一他去世了，一定是由他的兄弟来继承王位。这些王公贵族，每个人都有自己的亲信，你的宰相地位恐怕会保不住。

"不但如此，你当了宰相这么久，无意之中对这些亲王，总有些失礼的地方，如果他们坐上宝座，恐怕你连想要保住性命都很

困难。现在,我才刚刚怀孕,这件事还没有人知道,只要你把我送进王宫献给芈完,芈完一定会跟我上床,如果侥幸生下一个男孩,你儿子就成了未来的楚王,整个楚国就是你的了,这种结果比起芈完的兄弟当上新国王,哪一种对你更有利?”

黄歇听完这番话,高兴得不得了,马上把她送回李园家,然后再向芈完推荐。芈完果然把她迎进王宫,几个月后,真的生下了一个男孩,被封为太子。李园的妹妹也“母因子贵”,被封为王后,李园则成了芈完的舅爷,顺利地进入楚国政府。

李园的目的已经实现,就不再需要黄歇,同时又怕黄歇泄露秘密,于是大量收买亡命之徒,准备杀黄歇灭口,不过消息也逐渐传开。

不久,芈完生了重病,黄歇的门客朱英问黄歇:“世界上有意想不到的洪福,也有意想不到的灾难。你处在变化无穷的社会里,怎么可以缺少紧急应变的朋友呢!”

黄歇问:“什么是意想不到的洪福?”

朱英回答:“你进入楚国政府二十多年,名义上虽然只是宰相,却拥有相当于国王的实际权力。而今,国王重病在身,随时都可能断气。只要你顺势取得政权,继续辅佐幼主,实际掌握国家大权,等国王成年后,再交还权柄。如果到时候,你不想交回权柄,还可以顺利登上王位,谁也对你无可奈何,这就是意想不到的洪福。”

黄歇又问:“什么是意想不到的灾难?”

朱英回答:“李园以舅父身份当上楚国亲王,却一直没有办法掌握实际权柄,已经成了你的政敌。他又不负责国防重任,长久以来却秘密豢养勇士,其中一定怀有阴谋。国王逝世,李园一定会以舅父身份,第一个被征召入宫,他先掌握大权,将会立刻对你下手,这就是意想不到的灾难。”

黄歇再问："什么是紧急应变的朋友？"

朱英回答："你先派我担任宫廷的侍卫官，国王一旦去世，李园第一个进宫，我就先杀掉他，再迎接你安全地进入王宫，让你掌握大权，这就是紧急应变的朋友。"

黄歇说："李园不过是一个匹夫，我又对他那么好，事情怎么可能演变到像你说的那种地步！你把事情看得太严重了，请不必再多说。"

朱英的建议被拒绝后，知道大祸即将来临，马上逃离楚国。

17天后，芈完逝世，李园果然第一个被征召入宫。李园先在宫内埋伏杀手，等黄歇冒然进宫时，埋伏在宫内的勇士，立刻提刀乱砍，砍下黄歇的头颅后，直接扔出宫外。李园再派官员逮捕黄歇家人，然后全体诛杀。

启思录：

许多企业为了继续生存，通常采取的第一个步骤是裁减冗员。

什么是冗员？

当初这些人，被企业招揽进来时，他们都是企业所需要的"人才"，甚至是被高薪聘请或是挖墙角进来的，他们曾经备受礼遇，现在为什么变成了冗员？

"冗员"跟"人才"之间的差别，在于他们是否有"存在"的价值。说得明白一点，当企业需要你时，你是"人才"，当企业不需要你时，你就变成了"冗员"。你的本质没有变，但是企业的需求变了，你是否有继续存在的价值也会跟着改变。

是否具有继续存在的价值，不仅是企业用人的第一考虑，也是人性关系链中相当重要的一个环节。黄歇和李园的关系转变，充分说明了这一点，也证实了这个环节的重要性。

李园想要晋身楚国政府,黄歇对他来说,是个不可或缺的渠道。所以他千方百计接近黄歇,不但充当黄歇的随从,还故意编造谎言,让黄歇先娶他的妹妹,然后再要求黄歇,把他妹妹送进皇宫。这个情形下,黄歇的确是具有存在的必要价值。

但是当他妹妹生下皇子后,他成了楚王的舅爷,已经顺利地进入楚国政府。黄歇对他而言,不仅失去了存在的价值,而且还可能泄露机密,危害他未来的生存。即使黄歇没有泄露机密,至少会成为他未来掌握政权的挡路石,所以他得先把黄歇这块大石头搬开,才能够掌握大权。

黄歇会遭到李园的谋害,最大的原因就是他忽略了“存在”的价值在人性关系网中的重要性。

三、鸟尽弓藏,兔死狗烹

公元前206年,汉王国最有名的大将韩信,原来是项羽的宫廷禁卫官,他曾经多次向项羽提供建议,却都不被项羽采纳,他于是转而投奔刘邦。刘邦开始对他也不重视,只让他当一个粮食部督察。倒是宰相萧何时常和他谈论军国大事,对他十分钦佩,就向刘邦郑重推荐,找一个公开场合,以隆重的仪式,任命韩信担任武装部队总司令(历史上闻名的登坛拜将)。

韩信担任总司令后,向刘邦提出具体策略,分析项羽必败的原因。刘邦听完韩信的分析后,大喜过望,对韩信相见恨晚,完全依照韩信的作战策略,由萧何坐镇后方,提供粮食补给,刘邦则亲自率领大军出关反击项羽。

刘邦和项羽交战,双方互有胜负,最后隔着广武涧扎营对

峙。当时韩信已经斩杀项羽的手下大将龙且,占领以前的齐国旧地。韩信派人向刘邦请求:“齐国人民,反复无常,又跟项羽的西楚王国相邻,请准许我代理齐国国王,方便镇压。”

刘邦拆开书信,气得鼻孔冒烟,大吼:“我被困在这里,日夜都盼望你来救援,你却打算当王。”张良、陈平马上踢了刘邦一脚, 在他的耳边说:“我们被困在这里, 有什么办法禁止韩信当王? 既然他已经开口,最好顺水推舟让他当王,至少让他保持中立,不至于倒向项羽,否则麻烦就大了。”

刘邦恍然大悟,立刻改口:“大丈夫平定一个王国,当然就是一个真正的国王,还谈什么代理!”然后派张良带着国王信印前往临淄,宣布韩信为齐国国王,并且征召他的部队到广武,协助对抗西楚大军。

项羽的阵营粮食缺乏,又听到龙且战死的消息,感到十分恐惧,派武涉去游说韩信,武涉告诉韩信:“刘邦这个人忘恩负义,从来不守信用。你之所以受他重用,是因为项羽还在,如果继续为他拚命,总有一天会后悔的。现在,项羽和刘邦谁胜谁负,完全掌握在你的手上,你帮助刘邦,那么刘邦会胜;帮助项羽,项羽就取得天下。不过你别忘了,项羽今天被消灭,明天就轮到你倒楣了。你曾经追随过项羽,为什么不考虑脱离刘邦,和西楚王国和解,三分天下,各自当王?如果你还继续帮助刘邦,难道这是聪明人的做法吗?”

韩信回答:“我在项羽手下, 只不过是拿着武器站岗的禁卫官罢了。到了汉王国,刘邦却任命我当最高统帅,对我言听计从,我如果背叛将会招来大祸, 请你转告项羽, 我对刘邦的这点忠心,至死不变。”武涉听完韩信的话,失望地回到项羽大营。

韩信的智囊蒯彻,明白天下局势,都在韩信的一念之间,假借帮韩信看相的名义,对韩信说:“相你的面,最多是个侯爵,而

且还危险万分，但是相你的背，却富贵得难以形容。”

韩信问：“什么意思呢？”

蒯彻回答：“西楚王国当初声势浩大，威震海内，现在却被困在京县、索城之间，无法再向前推进一步，已经长达三年之久。汉王国率领10万大军，依靠巩县、洛水的要塞防守，也没有任何一点战果，这正是他们双方都已经枯竭的象征。

“现在，你拥有庞大的精锐部队，又能征善战，项羽和刘邦的生命都掌握在你的手上。你帮谁，谁就会得到胜利。我觉得最好的方法是保持中立，让他们和平共处，这样一来，你就可以和他们两人，三分天下了。”

韩信说：“刘邦对我恩重如山，我不应该为了贪图利益，做个忘恩负义的人。”

蒯彻说：“当初张耳、陈余还是一个平民百姓时，交情浓厚，甚至以生命相许。后来只不过为了张魇、陈泽二人的小事，张耳把陈余斩杀在泜水之南，为什么呢？人的欲望无穷呀！人生变数太多，心理动向很难预料！你把自己的身家性命托付给刘邦，这份感情比不上张耳、陈余的交情，而你们之间的冲突，每一件都超过张魇、陈泽。

“文种不但帮姒勾践复越国，还让他称霸于清国，下场却是被杀身亡。狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏。以朋友的交情来说，你跟刘邦不如张耳、陈余。以君臣的忠信来说，你跟刘邦不如文种、姒勾践。从两个例子来说明已经足够了，你应该深思熟虑啊！

“古人说：‘勇略震主者，身危。’，‘功高盖世者，不赏。’现在，你有‘勇略震主’的威望，又有‘不赏’的功勋。归附项羽，项羽对你绝对不会信任。如果归附刘邦，刘邦对你有恐惧之情。请问，你认为如何是好？”

韩信抱歉地说：“你让我考虑考虑一下！”

过了几天，蒯彻再告诉韩信："采纳建议，是事情的先兆；谋略计划，是成败的关键。观察深刻才能判断，犹豫不定为害最大。只见到眼前利益，忘了以后发展，以你的智慧，当能预料它的后果。但仅是了解，没有行动，仍然无法免除灾祸。事业很难成功，却很容易失败。机会只敲门一次，失去了就永远不再来临。"

韩信对刘邦的知遇之恩，仍然心存感激，不忍心背叛。同时也自认为对刘邦立下了大功，刘邦绝对不会夺走他的齐国。蒯彻看见韩信仍然执迷不悟，就离开韩信，在街头帮人卜卦为生。

后来，项羽和刘邦订立盟约，双方约定以鸿沟为界，互不侵犯。项羽开始撤退，刘邦马上背叛誓言，追击项羽。刘邦为了让韩信率领大军，一同攻击撤退中的项羽，把陈丘以东的土地，封给韩信。韩信果然率领大军，协助刘邦。项羽没有办法抵挡，撤退到乌江边上时自杀。

刘邦凯旋班师，经过定陶，突然闯进韩信大营，夺取他的印信，收编韩信掌管的精锐部队，再改封韩信为楚王，以淮河以北作为他的封地。

不久，刘邦说有人写信告发韩信谋反，询问各将领该怎么办？大家纷纷慷慨激昂地说："立刻反击，杀了那小子。"

只有陈平问："有人告发韩信叛变，韩信知不知道？"

刘邦回答："他还不知道。"

陈平说："陛下手上的精兵，比起韩信的士兵如何？"

刘邦回答："比不上。"

陈平又说："陛下的将领中，指挥大军的作战能力，有没有人超过韩信？"

刘邦回答："恐怕没有。"

陈平说："士兵既比不上韩信的精锐，将领也比上韩信的作战能力。如果出动大军，岂不是逼他全力武装对抗，我看后果不

堪设想。”

刘邦问:“那该怎么办才好?”

陈平回答:“只要陛下宣称到云梦游玩,在陈丘接见王爵。韩信会以为陛下只是出来寻乐,不会特别防备,等他前来谒见,一个武士就能轻而易举地捉拿他。”

刘邦依照陈平的建议,到云梦出游,果然像陈平预料的那样,轻易地逮捕了韩信。刘邦告诉韩信,有人告他谋反,把他押回洛阳才释放,改封淮阴侯。韩信这时候才知道,他被逮捕的真正原因并不是因为谋反,而是刘邦害怕他的军事天才。最后,韩信还是死路一条,临终前说:“后悔当初没有听从蒯彻的话,才有今天的下场。”

启思录:

韩信是刘邦的开国功臣,他为什么会遭到诛杀的命运?刘邦说:“有人告他谋反。”这个告他谋反的人是谁?是刘邦呀!

我们常常希望拥有愈多的资源、愈大的权力,却很少去思考,这样会不会造成更大的负担。总认为只要权力变大,资源变多,可以施展的空间也会跟着宽广,抱负和理想就更容易实现。

但是常会忽略权力膨胀得太大,是否会让别人感到威胁,是不是会对别人形成压力,而让他感到害怕。万一他真的“怕”了,会束手待毙?还是逮到机会,就会来个“就地大反攻”?

每个拥有权力的人,都喜欢掌控权力的感觉。权力愈大的人,愈怕大权旁落,而无法掌控。权力可爱的地方在于“迷人”,可以让我们尽情挥洒才能;可怕的地方在于“迷失”,会让我们失去检视自我的能力。

当我们拥有了过度的权力,自然会造成别人的压力。如果这个人正好是自己的顶头上司,那问题就大了。自认为是公司元

老，掌握了公司的命脉，没有了"自己"，公司就会垮台，连"老板"都必须看我们的脸色吃饭，那真正的危险就来了。

老板会怎么想？怎么做？

他为了怕公司没有"你"而真正的会垮，只好想办法"先"除掉你，解决他的"心头大患"，没了"心头大患"，他才能"高枕无忧"呀！

人性就是如此！有了"怕"，就得用尽一切方法，不择手段来解决这个"怕"对吧！

四、实力悬殊，隐忍不发

高明者从来都不是自作聪明的。他们能上能下，能高能低，能尊能贱，给自己留下了广阔的腾挪空间。每个人都有位居人下的时候，这时即使有天大的雄心壮志，也必须注意自己的身份角色，只有这样，才能利用时机壮大自我。如果一开始就蠢蠢欲动，那么等待你的就可能是永远出局。

忽必烈出身于蒙古贵族，但和大多数蒙古贵族相比，他更愿意学习汉文化，和汉族儒士接近，向他们学习各种治国经验。因此，在忽必烈的政治生涯中，这一因素成为他不断获取胜利的保证，尤其是在忽必烈长大成人之后，在谋取权力、巩固地位方面，汉文化和汉儒对他的帮助更显得突出和重要。

蒙古汗窝阔台 1242 年 4 月去世之后，由皇后脱列哥那(乃马真)摄政。1246 年，窝阔台长子贵由继位，脱列哥那继续掌握国政。但贵由在位仅仅两年，就在一次巡游中死去，国家无君，急需有人主持国政。

在成吉思汗幼子拖雷之妻唆鲁忽帖尼的精心谋划之下，术赤长子拔都、大将兀良合台等人纷纷支持拖雷的长子蒙哥。1251年6月，在经过激烈的斗争之后，蒙哥继承了汗位，从此蒙古国的汗位由窝阔台一支转到了拖雷的子孙手中。

从窝阔台去世到蒙哥继位的10年间，蒙古政局动荡不安，守旧派蒙古贵族与西域商人在朝中占据支配地位，对百姓的赋敛加重，而且法度纷乱，不能统一，使得“内外离心”。

面对这种境况，蒙哥先是大力剥夺窝阔台系诸王大臣的权力，对拥护自己的人厚加封赏，逐渐建立起自己的统治基础。

然后，蒙哥又下诏革除了一些扰民弊政，以促进生产的发展。但是，蒙哥最关注的还是以武力对外进行征伐。他上台之后，不断派遣诸王大臣领兵出征，其中最重要的两路是由其二弟忽必烈征伐南宋，并总领漠南汉地军国庶事，三弟旭烈兀远征西亚，并执掌该地政务，从而对蒙古国后来的发展产生了深远的影响。

忽必烈是拖雷和唆鲁忽帖尼的第二个儿子。唆鲁忽帖尼自己虽然是位虔诚的宗教徒，但她很注意对子女的教育，特意在她的汤沐邑所在地真定聘请熟读经书的儒士到漠北去给子女当教师，因此忽必烈早年就接受了汉文化的教育，受到中原文化的影响，并且暗暗立下大志，欲“有为于天下”。

成年之后，忽必烈就积极招揽天下名士，不论出身如何，也不管三教九流，只要有一技之长者，都受到他的礼遇。1242年，忽必烈请燕京大庆寺高僧海云法师到漠北去，向海云法师求问“安天下之法”。

忽必烈见了海云法师之后，态度非常恭谨，以上宾之礼相待。一次，忽必烈问：“佛法中有安天下之法乎？”

海云法师回答说：“欲有为于天下，当访寻天下大贤硕儒，请

教古今兴亡之道。”

然后，海云法师又将自己随行带来的云中南堂寺僧人刘秉忠介绍给了忽必烈。

刘秉忠生于官宦之家，先祖曾在辽朝当官，金灭辽后，又仕于金。刘秉忠年轻时，为了养家糊口，曾到邢台节度使府当了一个抄书小吏，因为他不满足于做平庸的工作，就投笔隐居，潜心钻研经典，后来受到天宁寺虚照禅师的赏识，特意派弟子入山招其剃度为僧，在寺中掌书记之职。其后，他游历云中，留居于南堂寺。当海云法师北上时，听说刘秉忠博才多学，特意邀他同行。刘秉忠本来就想寻找机会施展胸中的才学和抱负，干出一番轰轰烈烈的事业来，因此对海云法师之邀他立即接受，一道北上谒见忽必烈，果然得到忽必烈的欣赏。当海云法师南返时，刘秉忠被忽必烈留了下来，成为忽必烈的重要谋士，为忽必烈夺取汗位、建设元都立下了首功，成为元代的功勋重臣。

刘秉忠留下来不久，怀仁的著名儒士赵璧也奉召来到忽必烈藩府。从这时起，忽必烈帐下名士不断地增加，他们把历代封建统治经验灌输给忽必烈，使忽必烈大开眼界，逐渐掌握了许多治理国家的经验。

蒙哥即位后，因为漠南汉地的情况复杂，需要得力人物统治，于是任命忽必烈总领漠南汉地的军国庶事。当忽必烈得知这一消息时，喜出望外，因为这样一来他就有了一个可以施展自己才华与抱负的用武之地了。为了庆贺这一任命，忽必烈打算摆设酒宴招待僚属。

这时，宿儒姚枢劝道：“一时得意而忘形，必招致大祸，非明智之举，成大事者，应收敛心志，不要外露行迹。”

姚枢的话使忽必烈突然醒悟，他立即取消了欢宴之举，对姚枢、刘秉忠这些汉儒也更加器重，而汉儒们也更加竭诚尽力地辅

佐忽必烈,相互之间建立了良好的关系。

当时,长期战乱加上统治者的疯狂掠夺,使中原地区的社会经济遭受到严重破坏。蒙古进入中原后,仍然保留着浓厚的草原奴隶制统治方式,不立法度,纲纪混乱,老百姓流离失所,官府收不到赋税,财政十分紧张。

忽必烈上任之后,就将藩府移往桓州金莲川,继续聘请汉族儒士官员,组成了金莲川幕府,为他总结治理天下的经验。在这些人的辅佐之下,忽必烈进行了大刀阔斧的改革:建立各级地方机构、创立法度、整顿赋税、采用"汉法",又整顿吏治、革除贪官污吏,禁止蒙古贵族随意杀人,招收流民屯田积粮。

经过这一系列的改革,北方的经济有了一定的恢复,人口也明显增加,史载"收召才杰,悉从人望,子惠黎庶,率土归心",忽必烈的文治之功已经表现出来。在这种情况下,不仅促进了中原地区经济的发展,也维护了汉族地主的利益,他们纷纷站到忽必烈一边,愿意接受他的统治,从而使忽必烈建立了自己在中原地区的统治机构。

同时,忽必烈又有力拉拢、利用北方的地主武装,以扩大自己的军事实力。早在蒙古灭金时,董俊、严实、史天倪、张柔等北方地主武装势力的首领就投靠了蒙古。忽必烈总领漠南汉地以后,对这些人继续加以重用,并对他们给予极大的信任,使这些人在后来的征战中为他卖力杀敌。如张柔投降后,深得忽必烈的信任,为了报答这份知遇之恩,张柔与儿子张弘范忠心效力。平灭南宋、逼迫宋朝皇帝投水而死的最后一次战役就是由张弘范指挥的。

忽必烈联合这些汉族地主的武装力量,其目的当然是为了巩固自己的地位,学习统治汉族地区的方法。事实证明,他的这番用心没有白费,经过多年的锻炼,忽必烈已经成为漠南汉地汉

族地主的利益代表者，得到了他们的忠心拥护，忽必烈也由此跳出了蒙古“黄金家族”的狭小圈子，成了一位深谙统治之道的统治者。

然而，忽必烈在漠南汉地推行的“汉法”改革却损害了蒙古贵族在该地区的利益，随着忽必烈在中原地区声望的日益增加，以及在治理漠南汉地过程中财富的积累，使一部分宗亲大臣开始在蒙哥面前说他的坏话，挑拨说：“忽必烈赢得了中原人心”，甚至有些人诬陷忽必烈手下的人擅权营私，另有所图。

在这些人的谗言进攻下，蒙哥对忽必烈产生了怀疑。1257年，蒙哥忽然下诏，解除了忽必烈的兵权，同时又派出亲信大臣到忽必烈辖区钩考钱谷。由于蒙哥所派大臣倾向于宗亲大臣，因而故意罗列罪名，企图迫害忽必烈。

这时，忽必烈的处境十分危急。

忽必烈属下的汉族儒士又一次解救了这次危机。在姚枢、刘秉忠等人的帮助下，忽必烈保持了克制的态度，反而把妻子和女儿送到和林汗廷当做人质，表明自己对蒙哥的忠诚。同年11月，忽必烈又亲自赴和林拜见蒙哥。

在忽必烈的这些努力之下，蒙哥终于消除疑虑，下令停止钩考钱谷，让忽必烈返回金莲川。忽必烈回到自己的基地后，又做出姿态进一步表明自己“没有异志”。他撤销了设在邢州、陕西、河南的机构，调回了自己委派的官员，使蒙哥对自己的所有疑虑完全打消。

这样，忽必烈以忍让保全了自己，避免了不测之祸，在即将到来的征伐南宋的战役中，重新掌握了军事大权，并为自己在蒙哥死后战胜阿里不哥、登上蒙古汗位打下了基础。

从忽必烈初期的成长和发展的过程来看，他巩固自己权力和地位的根本在于拥有一大批足智多谋的汉族儒士。他们不仅

向忽必烈讲述历代帝王统治天下的谋略和经验，更为忽必烈出谋划策，使他在总领漠南汉地以后，得以推行各项改革，发展了经济，创造了物质基础，又得到了汉族地主及其武装力量的支持，进一步巩固了自己的权力，成为蒙古国治理漠南汉地不可或缺的重要人物。

启思录：

忽必烈潜居藩邸就谦虚待士，总领漠南汉地军国庶事之后，更注意培养自己的势力，巩固了权力地位，终于在汗位争夺中一举击溃幼弟阿里不哥，登上汗位。谦恭待人，礼贤下士，在必要的时候克制自己，正是忽必烈巩固权力、成就大事的智慧所在，这也是他留给后人的宝贵经验。

五、喜怒无常，随机应变

帝王被比喻为龙，而龙的最大特征是“变”，用来形容掌握生杀大权的君王的喜怒无常，最恰当不过。作为臣子，也是刀口上混饭吃，只有随机应变，才能保证身家无忧。

关于纪晓岚和乾隆斗智斗勇的传说有很多，今天读来，仍让人为他捏把汗。

有一年夏天，乾隆到承德避暑山庄避暑。在避暑山庄附近有座大佛寺，寺内佛像塑造得栩栩如生，尤其是那尊大肚弥勒佛，袒胸露腹，直冲善男信女憨笑。一天，乾隆由纪晓岚和几个侍卫陪同来到这里。乾隆见弥勒佛那副笑容可掬的憨态，觉得很有趣，心中一动，又想诘难纪晓岚，所以冲着纪晓岚用手指大肚弥

勒佛道:“纪爱卿,此佛为何见朕发笑?”

佛像本身塑造得就是这样,无论是什么人面对他,都是这副模样,怎么说仅仅是对乾隆发笑呢?但纪晓岚明白是乾隆有意为难他,沉吟了一下,答道:“这是佛见佛笑。”

“此话怎讲?”乾隆问道。

“圣上乃文殊菩萨转世,系当今之活佛。”纪晓岚装得十分恭敬地说,“活佛来见佛,故曰‘佛见佛笑’。”

“嗯,说得好。”乾隆道,他想了想,突然眼珠一转,又问道:“纪爱卿,佛见卿也笑,这又是为何呢?”

这话说得很厉害,佛见皇帝发笑,为何见臣僚也发笑呢?如果依照前面的理由解释,那臣僚便与皇帝处于同等地位,这在君臣关系上是犯大忌的,说得不好就会触怒皇上,还会有杀头之祸!

纪晓岚听后马上一怔,惊出一身冷汗,但他很快平静下来,略一思索,笑着答道:“圣上,佛见臣笑,是笑臣不能成佛。”这话就把君臣差别拉得远远的,一点也不犯忌。乾隆原想攻他的难处,故意给他难堪,却被他轻松地化解了,心中也不得不佩服纪晓岚的才智。

这年夏天,乾隆新添了不少扇子,但最喜欢的一把扇子却没有题字,乾隆便要纪晓岚题写扇面,把他喜欢的唐代王之涣的《凉州词》写上去。

可是,仓促中,纪晓岚不慎把“黄河远上白云间”的“间”字漏掉了。乾隆一看,知道是仓促中出错,但他还是把脸一沉,说“纪昀有意欺君!”

纪晓岚把乾隆丢回的扇子一看,才知道漏写了一个字。他想皇上发怒,未必是真,可能又是考考自己,于是缓缓地说道:“启禀圣上,这不是诗,而是词。”

“此话怎讲？”乾隆觉得奇怪。

“让微臣吟诵给圣上听。”纪晓岚吟诵起来：“黄河远上，白云一片，孤城万仞山。羌笛何须怨，杨柳春风，不度玉门关。”

经纪晓岚这一重新断句，《凉州词》果然由诗变成了词，而且意思完全未变，改得确实不错。

乾隆哈哈大笑，纪晓岚又过了一关。

还有一则更险的故事：

纪晓岚长得很胖，因此每临盛夏，就最怕热。但是，按照君臣礼仪规矩，当时官员见皇帝时，即使是大热天，也得头戴官帽，身穿蟒袍，整整齐齐，不能有丝毫失礼，否则就是很不尊敬，因此一到夏天，纪晓岚的日子就不好过，总是热得汗流浃背，十分难受。

可纪晓岚因为才思敏捷，学识渊博，皇帝偏偏选中他每天入值南书房。

纪晓岚较早进入南书房，原因就在于他是乾隆须臾不可缺少的人物，因而入值时间最多。而纪晓岚因为怕热，见皇帝时衣冠整齐，毕恭毕敬，一回到南书房，连忙脱衣纳凉，凉快一阵后才穿衣出宫。

这天，纪晓岚到养心殿见过乾隆后，回到南书房时全身的衣服都湿透了，他连忙脱去衣服，与几位同僚打着赤膊边扇着扇子边谈笑风生。谁知他们正谈得高兴的时候，乾隆突然驾到。

众人一见皇帝来到，吓得一个个慌忙披起官袍，跪伏在地。而纪晓岚却是个近视眼，一直到乾隆几乎走到了他面前他才看见，这时连披衣也来不及了，赶忙伏到桌子底下，不敢抬头。乾隆见此心内暗笑，他在一张椅子上坐了下来，也不说话，一直坐了两个时辰也不走。别人跪在地上还可以忍受，纪晓岚伏在桌子底下两个时辰实在热得吃不消了，便从桌子底下伸出头来问众人：“老头子走了吗？”

乾隆听了,忍不住好笑,众人也都笑了。

乾隆佯作恼怒的样子,大声喝道:“纪昀无礼,竟敢说出这种无礼的话! 没穿官服还可饶恕,‘老头子’三字作何解释? 你说得有理倒也罢了,若说不出理来,定斩不赦! ”

乾隆这一恼怒,将众同僚都吓坏了,伴君如伴虎,皇帝只要嘴巴里蹦出个“斩! ”字,纪晓岚的脑袋立刻就要落地的。可纪晓岚却不慌不忙地说:“臣尚未穿衣, 不好回话”。“拿衣服给他穿上! ”乾隆皇帝吩咐太监。

纪晓岚穿上衣服,乾隆又催问道:“为何叫朕‘老头子’? 快说! ”

纪晓岚从容答道:“万寿无疆之为老,顶天立地之为头,父天母地之为子。”

这自然是纪晓岚随机应变说的话, 不过对乾隆来说听起来很受用,所以乾隆哈哈大笑说:“好! 好! 算你才思敏捷。”

就在发生此事的当天,纪晓岚惊魂未定,赶紧给自己的妻子写信告知,下面就是书信原文:

哈哈,余险乎又赴乌鲁木齐效力。盖因近日京中酷热,为历来所未有者。余素性畏热,而日须穿长袍,入值军机房,苦不堪言。昨日酷热更甚,诸大军机皆未入值,只有余与一朱姓章京。余便放浪形骸,除去长袍,高踞胡床,披襟执扇。正在独乐其乐,朱章京忽顾我低语曰:“圣驾来矣!”余如闻青天霹雳,惶遽无措,不及穿袍接驾,一跃而下,匿身炕后。久之,不闻声息,只道圣驾已去,探首谛视。奈余之眼镜,摘除在公案上,目光模糊。但见炕上坐一人,面朝外而背向内,只道是朱章京,问之曰:“老头子几时去矣?尔奚不关切一言,免得余蜷伏在炕下。”讵知那人怒目返顾曰:“派尔在此办公,谁教尔蜷伏炕下? ”余闻口音,知是皇上,直吓得余屁滚尿流,势不能仍匿炕后,只得匍伏叩头请罪。皇上曰:

"擅敢称朕老头子,该当何罪?"余叩头强辩曰:"此是臣下尊敬圣上之意。'老'犹言天下之大老,'头'即元首之义,'子'即子元元之意。宋儒尊称皆曰'子',如孔子、孟子,皆是也。"皇上曰:"尔自仗口才敏捷,还敢强辩饰非。今有一成句曰:'此地有崇山峻岭茂林修竹',随口对来,恕尔无罪。"余应声对白:"若周之赤刀大训天球河图"。天颜始霁,挥令起去。圣驾仍由后轩还宫。余至下午退值还寓,即草此函,犹觉心头忐忑。幸遇圣上优容,未曾加罪,然而余胆几乎吓破也。此皆由于目光短视,素性畏热所致。古人云:"慎言寡过",洵不诬也。

情节远远没有那么轻松,稍有不慎,纪晓岚的脑袋就搬家了,幸亏他才思敏捷,才化险为夷。

还有一次,乾隆在宁寿宫花园的萃赏楼设下御宴,和几个亲近的大臣饮酒赏月,同消暑热,在座的有董曲江、梁诗正、刘墉、纪晓岚等人。这场酒宴丰盛异常,山珍海味无奇不有,大臣们一个个推杯换盏,边谈边饮,痛快淋漓。正在欢乐之际,萃赏楼外忽然狂风大作,紧接着就是电闪雷鸣,一场暴雨顷刻间铺天盖地地落下来。

萃赏楼的门窗关闭之后,闪电不时射入室内,雷鸣之声不绝于耳。君臣几人感到在风雨交加夜宴饮,确也别有一番情趣,更添了几分酒兴。乾隆听着外面突如其来的风雨雷电,一时来了灵感,便向众臣说道:"诸位爱卿,窗外的风雨,使朕十分动情,忽得一联,诸位爱卿对之如何?"

在座诸臣连忙说道:"请万岁赐联!"

乾隆把头一扬,高声说道:"朕的上联是:玉帝行兵,风刀雨箭,云旗雷鼓天作阵"。

众人听罢,一齐叫好。这一联气势磅礴,形象生动,非比寻常,是难得的佳句,真不愧出自皇帝之口。梁诗正、董曲江等人,

久侍皇帝，颇有与圣上唱和的经历，知道乾隆好居人上，爱慕虚荣，不敢妄然出言，遂停下酒杯各自思考起来。

刘墉经历丰富，阅历深广，比纪晓岚深沉得多。这时他想道：圣上此联，非同寻常，若在气势上压倒他，或者与它平行，就可能惹得皇上不高兴，一旦惹恼他，降下个犯上之罪，那还吃罪得了？可如果以平常之句对之，就显得自己无能无才，落下个别人说笑的话柄岂不尴尬？不如藏拙为妙！

可这时乾隆正好把目光落在刘墉身上，刘墉感到无所适从，于是干脆跪倒在地说道："万岁御联，气象齐天，为臣才疏学浅，无词以对，自愿居下。"

乾隆听完哈哈大笑，正巧这时纪晓岚想出了下联，在座中抬头看着乾隆，等待机会说话，乾隆见他跃跃欲试的样子，便向他说道："看来纪爱卿已经想好对句，何不对来让朕听听？"

纪晓岚本没有刘墉几个人城府深，见皇上点到了自己头上，便顺口答道："万岁容禀，此联可对：龙王宴客，日灯月烛，山肴海酒地为盘。"

乾隆听了，此句气势恢宏，不在出句之下，顿时心上生出不悦之情，只见他脸一沉，说道："纪爱卿，你好大的……"乾隆想说"你好大的胆子"，"胆"字还没有出口，早被纪晓岚看出来了，他不由得心中一惊，赶忙把话抢了过来："臣好大的肚子，您看我能吃能喝，像个酒囊饭袋不是？"说着，纪晓岚腆起了他的大肚子，把嘴一撇，做出一副滑稽可笑的姿态，把乾隆注意力转移了，皇上和在座的大臣被逗得大笑起来。

纪晓岚见皇上已经转怒为喜，眉头一扬，连忙解释说："圣上为天子，风雨雷云，任从驱遣，威服天下；臣乃酒囊饭袋，故视日月山海都在筵席之中。圣上神威齐天，为臣只不过是大腹便便罢了。"

经他这一番自我解嘲，乾隆又感到几分得意，便笑着说道："纪爱卿，你好大的才呀！"

一场即将降临的大难，又被纪晓岚的机智化解了。

启思录：

在清代的大臣中，纪晓岚的知名度最大，他所流传下来的奇闻轶事，大多与"变"有关。稍微不注意，就可能身首异处，读一读这些故事，可谓险而又险，但他对分寸把握得恰到好处，令人叫绝。

六、趋利避害，见风使舵

"鹬蚌相争，渔翁得利"，说得容易，做起来太难了。很多人都沉不住气，见别人争得你死我活，也忍不住要伸手，一旦时机不对，就可能使自己成为斗争的焦点，反而弄巧成拙。要想吃这顿美味，也得下一番功夫。

建安五年，18岁的孙权刚刚继位，见到鲁肃，询问方略大计。鲁肃道："肃窃料之，汉室不可复兴，曹操不可卒除。为将军计，惟有鼎足江东，以观天下之衅。规模如此，亦自无嫌。何者，北方诚多务也。因其多务，剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极，据而守之，然后建号帝王以图天下，此高祖之业也。"

鲁肃这番话，提出了孙吴在江东立国和发展的总战略决策。他认为"汉室不可复兴，曹操不可卒除"，具体步骤分为四步：

第一，鼎足江东，以观天下之变。这在赤壁之战后实现了；第二，相机攻取荆州，尽占长江中下游地区。这在建安二十四年吕

蒙袭杀关羽后也实现了;第三,建号称帝。公元229年,孙权称帝,这也实现了;第四,统一天下。最后一步,没有实现。

孙权采用了鲁肃的建议,作为基本国策。在孙刘联盟之下,终于击败了曹操,形成了三国鼎立的局面。但是此后,主要是刘备和曹操两人斗来斗去,孙权一般都在旁边观看,形势有利的时候,他再动一下手。收复荆州,就是一个好例子。

在荆州问题上,孙刘两家有着不可调和的矛盾。在赤壁之战以后,两家在荆州问题上的矛盾日益尖锐。后来刘备全力和曹操周旋,关羽也从荆州进攻曹操。孙权见形势大好,就派吕蒙进攻荆州。糜芳、傅士仁叛降,关羽败走麦城,被俘遇害,荆州遂为孙权夺去。

杀了关羽后,孙权意识到将面临一场重大危机。为了防止蜀、魏夹击的危险,孙权首先力求避免和刘备的生死相拼,不惜屈尊下就,向刘备求和,并做出一些重大让步:将孙夫人送回成都,缚还糜芳、傅士仁,归还荆州,希望重新与刘备"永结盟好,共灭曹丕,以正篡逆之罪"。但刘备伤关羽被杀之痛,断然拒绝。孙权看到与刘备的决战已不可避免,就立即向曹丕写表称臣。曹丕于是派使者到东吴,封孙权为吴王,加九锡。当时许多大臣反对这样做,但孙权不顾众人阻挠,亲自率领百官出城迎接魏国使者,恭顺地接受了曹丕的封爵。

孙权这种策略,根本上扭转了三国鼎立格局将被打破所带来的严重后果,避免了曹蜀联手攻来的灭顶之灾。以策略的灵活性为军事上的胜利赢得了时间和条件。后来吴蜀彝陵之战,陆逊大败刘备,使蜀军元气大伤,而曹丕始终保持中立,未来趁火打劫,都是他善于应变的结果。

刘备死后,诸葛亮恢复了孙刘联盟,孙权重新当了"第三者",坐观诸葛亮和司马懿斗法。当蜀国和魏国在战争中逐渐削

弱的时候，吴国则继续发展和强大，乘机向辽东和海上发展，取得了巨大胜利。

启思录：

曹操说："生子当如孙仲谋。"孙权到底有什么本事，让这位大奸雄刮目相看呢？其实，是孙权采取了正确的策略，不但保住了江东，还成了三分天下的主人。孙权给自己的定位就是"第三者"，他一般不主动攻击别人，但一旦有油水，决不放过，所以，三国之中，他用力最少，受益最大。

七、垫脚之石，用完踢开

公元823年，唐帝国有一个走遍各地，生活贫苦的江湖医生郑注，他的口才敏捷，学识丰富，又善于揣摸人意，不过他的眼神畏缩，身体瘦弱矮小，不引起别人注意。

有一次，在一个巧合的机会里，他认识了武宁战区的一位营门官，这个营门官对他十分欣赏，特别把他推荐给战区司令官李诉。李诉的身体有病，吃了郑注的药，发生了奇效，居然痊愈，于是对郑注非常宠爱，任命他当杂务官，郑注开始作威作福，干涉军务，总部官员对他都很讨厌。

监军宦官王守澄把这件事反映给李诉，要求李诉解除郑注的官职。李诉告诉王守澄："郑注虽然荒唐，不过他是一个奇才，你不妨跟他谈谈，假如你认为他一无是处，再把他赶走也不迟。"

王守澄原本不想接见郑注，经过李诉一再请求，才同意跟他见面。两人见面才谈不久，王守澄就把郑注请到大厅中，跟他亲

近得不得了，两人相见恨晚。第二天，王守澄告诉李诉："郑注果然是个奇才，跟你形容的一模一样。"

郑注又得到王守澄的宠爱，权势愈来愈大，他恐怕当初推荐他的那位营门官泄露了他的底细，就把一个罪名栽赃到他头上，然后向李诉诬告，李诉于是诛杀那位营门官。

后来，王守澄调升宫廷机要室主任宦官时，他带着郑注一起进京，并且把他推荐给十五任帝李恒，李恒对他也十分优厚。李恒死后，十六任帝李湛因为喜怒无常，也死于宦官刘克明和禁军将领苏佐明之手。

第十七任帝李昂继承帝位后，忧虑宦官的势力不断膨胀，尤其是王守澄最蛮横霸道。李昂担心宦官无法节制，曾经跟文学研究官宋申锡讨论过这件事，宋申锡建议逐渐解除王守澄的权力。李昂认为宋申锡稳重忠实，谨慎小心，可以完成这件事，擢升他为国务院右秘书长。

李昂跟宋申锡密谋诛杀宦官，宋申锡向李昂推荐国务院文宫部副部长王璠当长安特别市长，再把皇帝的秘密指示告诉他。想不到王璠暗中把这项秘密告诉王守澄，王守澄和郑注着手进行反扑。

李昂的弟弟李凑，在民间拥有很高声望，郑注命令神策军总纠察官豆卢著，诬告宋申锡准备拥护李凑登上帝位。王守澄向李昂报告这件事，李昂信以为真，把宋申锡贬作开州军务秘书长。

正巧，李昂突然中风，不能说话，王守澄向李昂推荐郑注的医术精湛，李昂吃了郑注的药后，非常有效，开始对郑注宠爱有加。郑注跟李仲言早就认识，郑注把他引见给王守澄认识，王守澄再把他推荐给李昂。李仲言的容貌俊秀、体态优美、口才流利、充满谋略，又精通易经，李昂才跟他见面，就认为他是天下奇才，对他非常宠爱。

自从宋申锡被贬降后，宦官的势力愈来愈大，也愈来愈蛮横凶暴。李昂表面上虽然十分包容，但他的内心却已经忿怒得不能忍耐了。李仲言、郑注深受李昂宠爱、信任，也逐渐了解李昂心意。

李仲言利用进宫讲解易经的机会，不断地试探李昂。李昂也看出他反应敏捷，精明干练，可以商讨大事，又因为他和郑注都是出于王守澄推荐，不会引起宦官怀疑，就把心中的秘密告诉他们，李仲言和郑注于是把诛杀宦官这件事，当成自己的责任。

李仲言和郑注两人，不论早晚都聚在一起讨论，所提出的要求，李昂从不拒绝，两个人的权势震动内外。大家都以为郑注、李仲言仗恃着宦官的力量作威作福，没有一个人想到他们两人居然跟李昂结合，正准备铲除宦官。

郑注和李仲言建议李昂先擢升另一个宦官仇士良当左神策军总指挥官，剥夺王守澄的权力，来引起宦官内部斗争。左、右神策军果然因为争权夺利发生冲突，因此大部分的宦官首领都被贬职。

郑注、李仲言再建议李昂擢升王守澄当皇家左、右神策军最高监军宦官，表面上虽然升他的官职，实际上却把他架空，剥夺他的实权。等王守澄交出兵权后，郑注、李仲言再秘密建议李昂，趁机除掉王守澄。李昂于是派宦官李好古送毒酒到王守澄家，命令王守澄服毒自杀。

启思录：

郑注是王守澄一手提拔起来的人，他还曾经帮助王守澄除掉宋申锡，为什么最后他会除掉王守澄呢？

沉迷在爱情里的恋人，往往会产生一种迷思，认为自己付出的爱，能够让对方改变不良习性。如果你也有这种傻念头，奉劝

你赶快放弃，要么你接受对方目前的样子，或者另外再找一个适合自己的人，千万不要存有改变对方的念头，因为“江山易改，本性难移”呀！

在探讨人性之前，要先了解人的本性。那踩在别人的肩膀上往上爬的人，总是把别人当成他往上爬的垫脚石，别人只是他向上攀爬的工具，所以他既不懂得感激，当然也不会图报了。

王守澄就是对人性存有迷思，才会让他自己遭到陷害的下场。王守澄以为他对郑注这么好，把郑注从边疆战区带回京师，又把他推荐给皇帝李昂，郑注一定会对他感恩图报的。

不过他却忘了，郑注这种人是“忠心”，但是他只对“新主子”忠心。郑注为了怕推荐他的营门官可能会泄露他的底细，就陷害那个营门官，让他死于非命。他是那种有了新欢，就忘了旧爱的人，他不只是忘了旧爱，还会对旧爱痛下杀手，以免旧爱可能来破坏他的好事。

爱默生曾经说：“要认识一个人，必须看他整个历史。”千万不要只看眼前的状况，就轻易对一个人下判断，因为至诚的外表、虔敬的行动下，常常隐藏着魔鬼的心灵。

八、官运不堕，骂名千载

善于变化并不一定是坏事，尤其是世局变动难测的时候，能顺应历史潮流，随时变化，是强者的生存之道。不但可以保全自身利益，往往还能壮大自己的实力。圆滑是变化的一种形式，也是办事的时候一种必要的润滑剂。但原则不能没有，原则是一个人的根本，能做到圆而不滑，才是上上之策。

冯道生于唐末。军阀李存勖做晋王时,冯道投奔他做了个小官,多年声名不显。李存勖死后,他的儿子后唐的明宗李亶想推行文治,提拔冯道做了宰相,他开始发迹。唐明宗去世后,他的儿子李从厚即位,不到4个月,同宗李从珂兴兵争夺帝位,冯道率百官迎李从珂当了皇帝。不久石敬塘和李从珂发生冲突,石敬塘不惜出卖国土,自称儿辈,换取契丹的支持,当上了皇帝,是为后晋。冯道在后晋照做宰相。后晋政权维持10多年就垮台了。契丹南下中原,冯道又主动去投靠契丹。契丹在人民反抗下北撤后,后晋大将刘知远建立后汉政权,冯道在新朝官至太师。不久,郭威造反,冯道又率百官迎郭威入汴京,加入后周政权。

五代时期政权更迭如走马灯一样,皇帝反倒短命,冯道却能在历朝中官运不堕,他的秘诀是什么呢?

一是善于改变立场。

五代是中国历史上最混乱最黑暗的时代,也是道德大滑坡的时代。以往人们推崇的忠义廉耻在这个时代不再时兴了。武将们一个个骄横跋扈,割据称雄,眼里没有中央,都盯着皇帝,确切说是皇位,政变不断;文臣们惟惟诺诺具职而已,少见几个匡君直谏的,更甭提亡国的事了。大家和皇帝是搭帮过日子,过一天算一天,今天你给我俸禄我上朝,明天换了主子还照样。在这样的时代风气下,如果有人还存留一股忠义之气,那必定会留芳千古,但所付出和牺牲的也格外多,因为与时代之风格格不入。

冯道一开始也是有正直向上之气的。在投李存勖之前,冯道在离家乡较近的幽州做小吏,当时,幽州军阀刘守光十分凶残,杀人成性,对于属下,也是一言不合便大开杀戒。一次,刘守光要攻打易、定二州,冯道却敢劝阻,结果惹怒了刘守光,几乎被杀死,经人说情,被押在狱中,后来找机会逃出,拣了一条命,大概自此以后,冯道就沉稳多了。

李从珂起兵时,李从厚连下臣也来不及告诉,就逃到姨父石敬塘军中。第二天早晨,冯道和大臣上朝一看,皇帝没了,才知道李从珂马上就要进京了。按说明宗把冯道一手从寒微提拔至宰相,于忠于义冯道都该忠于李从厚,但他不这么想,在换来换去的主子面前,你如果强出头硬要忠于旧主,无非就是一刀;如果臣服于新主,没准还能捞个一官半职。在权衡利弊之后,他决定率领百官迎接李从珂,也有个别正直官吏诘问。中书舍人卢导首先抗言说:"哪有天子在外,大臣反而去劝别人当皇帝的事?我们是不是该去投奔天子?"但冯道却要大家认清当前的形势,不要固执己见。大多数人也乐得苟安,跟冯道一起到洛阳郊外去列队迎接李从珂,并献上了请李从珂当皇帝的劝进文书。就这样,冯道由前朝的元老重臣摇身一变,又成了新朝的开国功臣。

后晋出帝开运三年(946 年),耶律德光率 30 万军队南下,占领了汴京。冯道大概觉得契丹人可以稳坐中原江山吧,就从襄邓主动来投靠耶律德光。耶律德光一见冯道,就指责他辅佐后晋的策略不对,这可把冯道吓坏了,连忙换上一副卑躬屈膝的笑脸,小心服侍。耶律德光问:"你为什么要来朝见我呢?"冯道说:"我既无兵又无城,怎能不来呢?"又问:"你这老头是个什么样的人?"答曰:"是个又憨又傻无德无才的糟老头!"冯道以老朋友的姿态装憨卖傻,卑辞以对,弄得耶律德光哭笑不得,就没有难为他。

在异族统治者的高压下,人们歌颂的是横眉冷对,誓死不食周粟的气节。而冯道圆滑得像个泥鳅,也装疯卖傻,低声下气,让你想抓都抓不住,要打都不屑于下手。

冯道的第二个秘诀是不断寻找最有实力的人做靠山。

既然没了道德廉耻,那投靠一个主子并为其卖命的标准是什么呢?那就是实力。有奶便是娘,谁能在乱世中立得长久,也就

能靠得住。

当时,北方军事力量最强的是契丹。所以,石敬塘当皇帝后的第一件大事,就是实现对耶律德光许下的诺言,否则,王朝就有倾覆的危险。尤其是自称“儿皇帝”,上尊号于契丹皇帝与皇后,实在是一个说不出口的事。据载,写这道诏书的官吏当时是“色变手颤”,乃至于“泣下”,可见这是一种奇耻大辱,至于派人去契丹当册礼使,更是一个既要忍辱负重,又要冒生命危险的事。石敬塘想派宰相冯道去,一是显得郑重,二是冯道较为老练,但石敬塘很为难,恐怕冯道拒绝。谁知他一开口,冯道居然毫不推辞地答应了,这真使石敬塘喜出望外。其实,冯道十分清楚,只有结交好耶律德光,他在石敬塘那里的位置才能保得稳,把“爸爸皇帝”笼络好了,这“儿皇帝”也就好对付了,从这一点看,冯道对于长保富贵,的确算得上有胆有识。

冯道可以说极其圆满地完成了这次外交任务。他在契丹被阻留了两个多月,经多次考验,耶律德光觉得这个老头实在忠诚可靠,就决定放他回去。谁知冯道还不愿回去,他多次上表,表示对耶律德光的忠诚,想留在契丹。越是这样,耶律德光就越觉得应当让他回去,好让他在石敬塘那里为自己办事。后来,冯道回后晋后,连石敬塘也对他恭敬起来,因为他后面靠上了更大的一棵树。

冯道的第三条秘诀是有权时当为后日想,预先铺就了退路。

一味地不讲廉耻,见风使舵,不遭天谴,必有人报。犯了众怒的人很少有机会存留下去。所以冯道看似点头哈腰,但对局势的判断又有其清醒独到的地方。走这一步时先为下一步做好了打算。

契丹人南下以后,残酷破坏,并没有长久统治下去的意图。冯道也看出这种残暴的统治是不能长久的,就开始为自己的后路着想。他想方设法地保护了一批投降契丹的汉族官员,为自己

日后的仕途留下了退路。他的这种做法，以至连欧阳修都认为“契丹不夷灭中国之人者，赖(冯)道一言之善也。”在人民的反抗之下，契丹人被迫撤回。冯道随契丹兵撤到恒州，他趁契丹败退之际，逃了回来。这时，后汉已建立。他之所以敢回来，因为新朝中有不少他救过的人，他料定这些人会感他的恩。果然，回来后做了太师。

在后周柴荣继位后，后汉和契丹联军袭来，一般大臣都认为皇帝新丧，人心易摇，不可轻动，但柴荣却一定要亲征。别人见柴荣意志坚定，便不再多说，只有冯道在一边冷嘲热讽地“固争”。这个平时不声不响的人为何此时出来说话呢？这又是他在为自己预留后路。他认定契丹实力强大，后周是保不住了。在皇帝亲征前自己有一番劝谏，等新主来的时候自己又有了资本。所以他把话说得格外重。

柴荣说：“唐太宗亲自征战，我就不能吗？”

冯道说：“不知陛下是不是唐太宗？”

柴荣说：“以我兵力之强，如以山压卵。”

冯道说：“陛下是山吗？”

但这一回，冯道的算盘打错了。柴荣在高平打了大胜仗，这无异于给了冯道一个大耳光。此时的冯道已油尽灯枯，不敢面对柴荣，更为自己算计失误懊恼，终于一命归天了。

启思录：

冯道是五代时的一个特殊人物。他历任四朝，甚至做过契丹的“伪官”，在五代动荡变乱的年代，连皇帝都坐不稳，冯道却营盘铁打，无论谁家天下也都做高官。这其中有一套官场经，那就是不讲忠义，只看实力；见风使舵，另投新主；预留后路，有官常乐。但是由于他做事缺乏原则，虽然当了不倒翁，却留下了千载骂名。

九、背信弃义，千夫所指

在纷繁复杂的权力场上，能看清楚哪一方权力有利于自己，便投向哪一方，这是典型的小人伎俩。而小人可能一时得势，最终等待他们的命运毫无例外却是十分悲惨的。他们的圆滑是不能学的，但应变也是能力，其圆滑之处，还是有启发意义的。

如果说袁世凯在维新变法运动之前，还有一定的名声的话，在维新变法运动中，袁世凯所扮演的角色的确为人唾弃。也正是从这个时候开始，袁世凯的所作所为无不被人指斥。

1898年，中国的民族资产阶级逐渐强大起来，但由于甲午战争的失败，帝国主义列强先后进入中国，在国内设立了许多租借地和势力范围，把国内的经济搞得一团糟，这也就严重地威胁了民族资产阶级的发展。因此以康有为、梁启超、谭嗣同为代表的知识分子发起了维新变法运动。

维新派吸收日本和俄国的变法经验，决定要变法就要从皇帝开始，自上而下发布变法诏书。这是资产阶级向封建势力妥协的体现，资产阶级从不敢发起自下而上的革命运动，希望和平解决问题，因而这种变法的实质只能是资产阶级与封建地主阶级之间达成一致，实现君主立宪制，部分约束君主权力，赋予资产阶级一定的权力。至于其他的阶级民众，并没有任何变化，仍然处于社会底层，过着受压迫的生活。

维新派的这种变法思路必然需要得到皇帝的认同，才可以进行。康有为曾前后五次上书，说服光绪皇帝推行变法。他在第五次上书时，写道：“割台之后两载遂有胶州……事变以来，日迫一日……恐皇上与诸臣求为长安布衣而不可得矣……图保自存

之策,舍变法外别无他图。"言词非常恳切。

光绪看了这份奏折后,非常感动,这使他在国难当头之际,看到了曙光,于是同意康有为提出的变法政策,实行君主立宪制。但是以慈禧为首的封建顽固派,死守祖宗之法,坚决反对变法。帝党与后党因此形成了对立的意见。

顽固派的势力很强,光绪所颁布的新政诏书被搁置一边,成为一纸空文。并且还有谣言传出,慈禧与光绪将一同前去天津阅兵,阅兵之后将废除光绪。维新派面对这重重的阻力,深刻感受到赤手空拳是无法与顽固派抗争的。于是,他们要尽快寻找可靠的拥有兵权的人来帮助推动变法运动,否则光绪一旦被废除,变法必然失败。

这时,维新派看中了袁世凯。袁世凯此时正是天津小站的督练官,又是直隶按察使,拥有重大兵权。另外,维新派之所以看中袁世凯,还有一个原因,那就是袁世凯在表面上所表现出来的变法热情。

在康有为创立强学会时,袁世凯曾积极地帮助康有为,自愿捐款500元,还发动别人来捐款。在变法维新处于高潮时,袁世凯也曾发表过一些慷慨激昂之词,例如他曾说过:"切言必亡必分之道,必须大变法以图多保全数省。"

尽管袁世凯并未对变法维新发表过多少高见,但这种口头的支持性话语,给人的感觉是袁世凯是支持维新派的。因此康有为等人坚持认为袁世凯一定会支持变法。康有为曾说过:"将帅之中,袁世凯夙驻高丽,知外国事,讲变法,昔与同办强学会,知其人与董(福祥)、聂(士成)等武夫迥异,拥兵权,可救上者,只此一人。"

光绪皇帝当然也知道袁世凯的重要性,就亲自召见他,并问道:"苟付汝以统领军队之任,能矢忠于朕否?"

袁世凯立即赌咒发誓:"臣当竭力以报答皇上之恩,一息尚

存,必思效忧。”

光绪见袁世凯的诚恳之心溢于言表,对他不再怀疑,并给他加官,任为侍郎候补。

维新派令谭嗣同立即与袁世凯联系,让其更加支持变法。谭嗣同对袁世凯说:“公受此破格特恩,必将有以图报,上方有大难,非公莫能救。”又说:“荣某(荣禄)近日献策,将废立弑君,公知之否?”接着,谭嗣同将维新派的行动决定告诉了袁世凯,并要求袁世凯将荣禄杀死。

袁世凯当场表示赞同,他满口说道:“等到天津阅兵时,皇上驰入我营,一旦发下号令,则杀荣禄如同杀狗耳。”

然而,袁世凯在与维新派保持联系的同时,也与顽固派有着瓜葛。袁世凯仔细对比了维新派和顽固派的实力,他判断出软弱无力的光绪必定会失败,而势力强大的顽固派必定会胜利。顽固派有荣禄掌握的数万军队,还有淮、练军几十营和宫内的旗兵。而袁世凯自己仅有 7000 人马,在这种对比悬殊的情况下,是无法取胜的。于是袁世凯决定向荣禄告密。第二天,光绪帝被软禁起来。

袁世凯在追剿维新派的时候,表现得极其卖力,将谭嗣同等“六君子”处死。然后,他又在维新派人士的谩骂声中,享受着慈禧给他的奖励,继续玩弄权术。

启思录:

袁世凯的阴谋能够实现,跟他的权变思想有很大关系。在袁世凯的人生哲学中不存在背信弃义,而只有权力争夺。他从不考虑自己的行为是否会招人唾骂,只要结果对自己有利,就会毫不犹豫地调转船舵。所以他虽然能一时得势,却无法挽回失败的命运。

第八编

虚伪

——是工于心计的预谋，是文明战胜人的武器

一、过度谦让，总有企图

公元前7年，王莽曾经为了讨好他的姑妈太皇太后王政君，而得罪西汉第十三任帝刘欣的祖母傅太后，遭到免职。等到刘欣死了之后，太皇太后王政君又召回他，让他担任大司马，王莽才重新掌握大权。

王莽的外表温和善良，谦虚有礼，很擅长收买人心，当国家发生水、旱灾时，他都会斋戒沐浴，不吃荤腥，只吃素菜。再通过其他途径让王政君知道，等到王政君下诏要求他恢复正常饮食，他才继续吃荤。

每次遇到封赏，他都会再三辞让，如果辞让不行，就会对外宣称生病，卧床不起，表示辞让的决心。文武百官都以如果王莽不升官，人民就会失望的理由，要求王政君一定要擢升王莽的官位。

等王政君不断下诏擢升他的官位，他再表现出更加惶恐的模样，认为他如果继续卧病，官爵还会不断擢升，为了避免这种情况，他只好勉强出来接受擢升的官位。

王莽知道宰相孔光的民间声望很高，王政君对他也非常器重，所以每次见到他，王莽都必恭必敬。为了博得孔光的好感，任命孔光的女婿甄邯担任宫廷随从。

王莽对自己厌恶的人，通通给他们加上一个罪名，事先写好奏章，再叫甄邯拿给岳父孔光，告诉他这是王政君要求弹劾的人。孔光的胆子很小，真的以为是王政君的旨意，所以都先在奏章上签名，然后再呈送。

王莽等奏章送到王政君面前,再表态支持孔光呈上的奏章,王政君认为既然是孔光的提议,王莽又附议,因此都会批准。王莽不断地利用这种欺上瞒下的方法来消灭政敌。

王莽为了更加巩固自己的权力,希望女儿能够当上皇后,于是上书建议皇帝遴选贤淑女子,担任妻妾和皇后,以免没有后代,造成国家危机。奏章呈上后,西汉第十四任帝刘箕子交给主管单位审查,命令主管单位列出名册后呈报。主管单位猜测王莽的用意,就把王姓家族女儿的名单,全部都列上去。

王莽看见名单上有这么多人,自己的女儿有可能会遭到排挤的命运,马上改变策略,再呈上奏章:“我没有高尚品德,女儿又不成才,不应该和其他贤淑女子同时列入名单中。”

王政君误认为王莽是真心诚意将女儿排除,于是下诏:“王姓家族的女儿,是我的娘家,不必列入其中。”

不久,王莽的亲信就发动群众力量,每天都有数千名平民、低级官员到未央宫前请愿。高级官员则运用这股力量,向王政君要求:“王莽的功德盛大,遴选皇后,为什么特别把他女儿剔除在外?这样做会违背天命,我们坚持他女儿应该列入名单中,作为天下妇女表率。”

王政君不得已,只好批准高官们推荐王莽女儿。

王莽见女儿受到推荐,再上奏章请求:“应该扩大遴选范围,包括原来名册上所有王姓家族的女儿。”

高官们揣测王莽的用意,立刻提出抗议:“不可以再挑选别家的女儿,这样做会破坏正统。”

王莽只好表现出无可奈何的样子,勉强同意高官们的请求,在名单中王姓家族的女儿,只有王莽女儿一人。经过最后审查结果,王莽的女儿雀屏中选,当上皇后。

王莽看出王政君已经年老,不太关心政务的心理,让大臣们

要求王政君逐步释放政权。王政君没有想到王莽别有用心，果然把政权逐渐交给王莽，等王莽掌握大权后，王政君已经无法控制他的行为。最后，王莽灭了西汉帝国，自己登上皇帝的宝座。

启思录：

白居易曾经写过一首诗来形容王莽：

周公恐惧流言日，王莽谦卑未篡时，倘使当时身便死，一生真伪谁复知？

有人说有些人就像是个演员，早上可以一把眼泪、一把鼻涕地参加丧礼，中午可以喜气洋洋地参加婚礼。谁演得好一点，下次当选的几率就高一些。其实每一个人都是一样，在人生的舞台上，不同的时候，要扮演着不同的角色。

早上你可能是个称职的妈妈，体贴、关心地招呼着小孩上学。上了班，马上变成了一个掌握公司大权的女强人，必须快速、果断地作出决断。不同的舞台，扮演不同角色时，会戴着不同的面具，当然也会有不同的人性。总得等到拿下面具，我们才知道别人是假道德，还是真性情。

当然我们也可以从一些蛛丝马迹中，看出对方真正的企图。

谦让是一种美德，但是过度的谦让，就可能是虚伪。

一件对别人有好处的事情，他拒绝了，可能是谦让。两次同样的情形，还是有可能是个性谦让。但是每一次都是如此，事情就有问题了，可以判断他是伪善。

因为这不符合人性，如果他真的如此谦让，没有任何企图，应该一穷二白，而不该步步高升。就像王莽表面上推辞、谦让，但是最终的结果，都会接受。如果每一次都发生这种情形，就可以判断他只不过在演戏，演一场人性的戏。

二、宽厚仁义，别有所谋

公元221年，刘备早期很不得志，曾经先后投奔过袁术、曹操、刘表。

刘备的眼光一向深远，投奔曹操时，正是袁绍势力最强大的时候。有一次两人一起用餐，曹操告诉刘备："普天之下的英雄，只有你和我两个人，像袁绍这种人，成不了大事，根本不值得忧虑。"

刘备听完，以为曹操知道自己的雄心壮志，吓了一大跳，连手上的筷子，都掉在地上。正巧，上天打起了雷，刘备害怕曹操识破自己的企图，借着雷声掩饰说："圣人说：'急雷暴风，让人畏惧。'真是一点也没错。"

后来刘备趁曹操派他出征的机会，背叛曹操，投奔刘表。

刘表有刘琦、刘琮两个儿子，他的续弦妻子蔡夫人，有一个侄女嫁给刘琮，因此蔡夫人特别喜欢刘琮，不断地在刘表面前毁谤刘琦，称赞刘琮。刘琦害怕被陷害，请教了诸葛亮之后，向刘表请求担任江夏郡长，顶替刚去世的黄祖。

不久，刘表因重病逝世，刘琮的舅舅蔡瑁和大将张允，利用刘琦远在江夏的机会，拥护刘琮继任荆州州长。

这个时候，曹操已经击败袁绍，率领士气高昂的大军，挥军南下，准备攻占荆州。大将们认为刘琮不是曹操的对手，建议刘琮投降曹操，刘琮立刻向曹操表明投降的意愿。

当时刘备驻军在樊城，刘琮不敢把投降曹操的事情，告诉刘备。等到刘备发现情况不妙时，就派人询问刘琮，刘琮才派士兵，

向刘备说明一切实情。

刘备措手不及，震惊不已，召开紧急会议，决定连夜撤军，向南逃走。刘备一向以宽仁闻名，撤退时许多百姓紧紧跟随。因为跟随的人太多了，造成撤退行动迟缓，每天只能撤退10多里路。

有人向刘备建议："行军撤退必须迅速，我们现在虽然看起来人数众多，但是能够实际作战的士兵，却寥寥可数。如果让曹操的大军追到，后果不堪设想。"

刘备回答："创立大业，人民是根本，他们追随我，我怎么能够抛弃呢？"

曹操快要追到刘备时，刘备抛弃妻子、儿女，跟诸葛亮、张飞、赵云等人，在数10个骑兵的掩护下，安全地逃到夏口。

曹操挟着强大的军威，和孙权展开赤壁之战，却不幸地遭到空前挫败。刘备趁机夺占荆州作为根据地，然后再以协助刘璋抵抗张鲁为借口，利用刘璋的信任，夺取刘璋的益州。刘备的版图逐渐扩大，形成魏、蜀、吴三分天下的局势。

曹操死后，曹丕篡夺帝位，封东汉帝国第十四任帝刘协为山阳公。消息传到西蜀后，却变成了刘协已经遭到谋害。刘备正式发布刘协的死亡消息，改穿丧服，为刘协服丧，追称刘协为"孝愍皇帝"。

文武百官趁机建议刘备，应该以复兴汉室正统为理由，继承帝位。

费诗提出反对意见："殿下(指刘备)认为曹操父子，逼迫主上(刘协)，篡夺帝位，所以才逃亡万里，聚集部众讨伐曹贼。现在大乱尚未扫平，自己却先称起皇帝，恐怕会引起百姓疑惑，我认为不该采取这项策略。"

刘备听完，非常不高兴，找了一个借口，贬费诗到蛮荒地带的永昌担任参谋官的工作，然后，登上帝位，晋升文武百官，大赦天下。

启思录:

有时候,我们会被别人善良的外表所蒙骗,忽略了善良的外表下,可能隐藏着一个别有用心的企图。因为太相信他的善良外表,而没有提防他的“用心”,最后却可能换来无情的回报。

俗语说:“预防胜于治疗。”

但是我们必须先了解别人的动机和企图,才有办法预防。如果连别人心里头在打些什么主意,都不晓得,谈什么预防?连“真相”、“假象”都没有办法分辨,又怎么能够预防?

费诗不懂人性,看不出刘备真正的企图,他没有看出刘备的真正面貌,所以当文武百官都晋升了,他却被贬到蛮荒地带。

刘备如果没有称帝的野心,只想当个高官侯爵,就用不着四处奔波、劳苦一生了。如果真如他所说的“宽厚、仁义”,又怎么会事到危急时,抛妻弃子,而刘璋有难时,却利用刘璋的信任,趁其不备,夺取益州呢?

刘备还没有称帝,是因为找不到合理的时机和借口,曹丕称了帝,正好给他一个名正言顺的借口,他又怎么能够不掌握呢?又怎么会放弃这个大好机会呢?

费诗被贬职,正好给我们一个教训,提醒我们判断事情时,必须从他做事的动机着眼,看清他的企图。

三、违背心意，惺惺作态

公元316年，汉赵帝国最高指挥官刘曜攻陷晋帝国首都长安，晋帝国第六任帝司马业出城投降。晋帝国禁宫侍从长史淑、执法监察官王冲，从长安逃到凉州，宣称皇帝司马业在投降的前一天，下诏由琅邪王司马睿接管天子大位，总司令官张寔，协助司马睿共同度过难关。

晋帝国弘农郡长宋哲也宣称接到皇帝的诏书，命令司马睿统御天下。司马睿换上素色衣服哀悼三天，西阳王司马羕和文武百官一起献上皇帝称号，司马睿不接受。司马羕坚决请求，司马睿感慨万千地说："我是一个罪人，各位贤士如果一定要强迫我登上帝位，我只有回到我的琅邪封国。"然后吩咐家奴预备马车，准备动身回去。司马睿等人让步，请求司马睿比照曹魏帝国和晋帝国建国初期的前例先称"晋王"，司马睿才同意接受。

晋帝国流亡的并州督导官刘琨，和幽州督导官段匹禅歃血为盟，立誓共同辅佐皇家。刘琨派右军政官温峤，段匹禅派左秘书长荣邵，一起携带奏章及歃血盟书向司马睿劝进，请他登上皇帝宝座。

温峤到了建业，全国武装部队总司令荀组、冀州督导官邵续、青州督导官曹嶷、宁州督导官王逊、东夷保安司令官崔毖等人跟着上书，向司马睿劝进，司马睿拒绝，不肯接受。

后来晋帝国第六任帝司马业的死讯传到建康，晋王司马睿身穿麻布丧服，把卧室迁到地窖，文武百官再献上皇帝称号，司马睿不准，丞相府参谋主任纪瞻说："晋帝国没有帝王已经一年

多了，陛下自然应该担当大任。看看现在的皇族之中，除了陛下，还有谁能够担当大任？如果陛下登上帝位，人神都会有依靠。假如一定要拂逆天心、违背人望，大势一旦失去，就不可能再回来。首都已经烧成灰烬，皇家宗庙没有人祭祀，这就好像是用谦恭礼让的态度，却想去救大火一样。"

司马睿仍然不肯，命令中将军韩绩拿开宝座，纪瞻大声怒斥韩绩："帝王座位，顺应天意，谁敢动一动，立刻斩首！"司马睿感动不已。

当时在场的周嵩却抱着反对意见，说："古代君王不亏大义，然后再取得帝王宝座；谦让不成，然后才会接受。所以政权才能够如同日月照耀，万年不衰。现在两位皇帝的灵柩还没有运回来，旧京故都也还没有收复，忠义之士流下血泪，男女老幼惊慌不安，应该接受美好的谋略，加强武装部队的战斗训练，先洗刷国家的奇耻大辱，符合人民的期待，再登上帝位。天子宝座，难道会落到别人的手上吗？"

司马睿听完周嵩的话，非常不高兴，把周嵩贬出建康，去当新安郡长。然后又以有"人"指控周嵩埋怨现状，盼望发生新的变化为理由，对周嵩严刑重罚。

不久，晋王司马睿正式登上皇帝宝座，文武百官站在两旁。司马睿对曾经上书"劝进"的官员，都加升一等官位，曾经签名"劝进"的平民，都擢升他们为官员。事后计算起来，升官、升职的人，大概有 12 万多人。

启思录：

逢人只说七分话，他人话里信七分。

跟别人相处，一定要先知道他的心里到底在想些什么，他为什么这么说，他的话里有几分真？有几分假？千万不要把别人所

说的每一句话都当真,因为有时候,他碍于场面,不得不惺惺作态,说些违背心意的“场面话”。如果这些“场面话”,我们都信以为真,那么后果就不堪设想了。

司马睿不是三番五次拒绝登上帝位吗?他不是说如果一定要强迫他登上帝位,他要回去琅邪国吗?甚至命令韩绩拿开皇帝宝座吗?周嵩见风使舵,附和他的意见,难道也错了吗?

错了!当然错了!周嵩附和意见前,忘了察颜观色,才会转错了方向。他没有注意到,韩绩要拿开皇帝宝座时,纪瞻大声怒斥韩绩:“帝王座位,顺应天意,谁敢动一动,立刻斩首。”这时候,司马睿的表情是什么?是感动不已啊!

纪瞻怒斥韩绩的举动是违背旨意,司马睿为什么不但没有生气,反而感动不已?因为他早就想上去坐坐皇帝宝座,只是碍于场面,不得不说些谦虚拒绝的场面话,纪瞻骂得愈大声,代表他愈忠心、愈识相,司马睿又怎么会生气呢?

周嵩不只是忘了察颜观色、忘了人性,也忘了以前的教训,还记得费诗被刘备贬到永昌的例子吗?如果周嵩没有忘记教训,他就不会落到被贬、被严刑重罚的下场了。

四、卑躬屈膝,制造假象

公元600年,隋帝国第一任帝杨坚的个性非常节俭,太子杨勇的个性却忠厚豪爽、不拘小节。有一次,杨勇派人在铠甲上作精细的雕刻,杨坚看到了很不高兴,警告杨勇:“自古以来,从来没有一个君王,奢侈豪华还能够长治久安的。”

冬至时,文武百官去晋见杨勇,杨勇用盛大的乐队欢迎,公

开接受道贺。杨坚知道了这件事，认为杨勇招摇莽撞，又过于亲近文武百官，加上杨勇参与军政大事以后，时常提出和杨坚不同的意见，于是逐渐厌恶杨勇。

杨勇的母亲独孤皇后，个性非常容易嫉妒，认为一个男人不应该拥有两个女人。她曾经替杨勇娶元妃作为正妻，但是杨勇喜好女色，非常宠爱太子宫中的美女云昭训，与元妃的感情也不和睦，因此对元妃的态度相当冷淡。

有一天，元妃的心脏病发作，才两天时间就去世了。独孤皇后认为元妃的死因离奇，猜测她可能遭人谋害，开始痛恨杨勇，不断地派出密探，找出杨勇的过失。

次子杨广逮到机会，立刻发挥演技，每天只跟正妻萧妃在一起，后宫中的美女，只要怀孕就强迫她们堕胎。独孤皇后认为杨广爱情专一，不断赞美杨广。杨广也刻意和大臣们交往，建立友好的关系。

杨坚和独孤皇后派人到杨广那里，不论派来的人，是贵官还是杂役，杨广和萧妃都会亲自到门口迎接，再送上厚重礼物，因此连独孤皇后身边的仆人，都常常称赞杨广仁慈孝顺。

杨坚和独孤皇后曾经到杨广的私宅，看看杨广是不是像仆人说的一样。杨广特别把美女送到别的地方藏起来，只留下老的、丑的服侍，身上穿的衣服非常朴素，墙上的乐器不但没有弦，还蒙上一层厚厚的灰尘。杨坚夫妇对杨广朴实、俭约、不爱声色犬马的行为感到非常欣慰，从此以后特别喜爱杨广。

后来杨广担任扬州总管，到京城朝见杨坚。他在临走前入宫探望母亲独孤皇后。杨广伏在地上痛哭流涕，向独孤皇后陈情："我的个性愚昧，不知道做错什么事，让大哥不高兴，他打算害死我。我实在害怕离开京城后，会遭到他的陷害，恐怕没有办法再像现在这样尽孝道了。"

独孤皇后也老泪纵横地说："这个杨勇，愈来愈不像话。他只宠爱阿云，不但跟阿云生了一堆猪狗儿子，连我帮他娶的元家女儿，都被他害死。现在又准备找你的麻烦，我都快被他气死了。"独孤皇后看到杨广可怜的模样，决心罢黜杨勇。

杨广勾结越公爵杨素，杨素找了一个机会，试探独孤皇后的意向。杨素参加宴会时，不经意地在独孤皇后面前称赞杨广："晋王(杨广)孝顺友爱，很像皇上。"

这句话触动了独孤皇后的心事，独孤皇后流下眼泪说："你的话太对了，杨广对我们夫妇大孝大顺，不像杨勇只知道吃喝玩乐，亲近小人，陷害骨肉，我怕别人会暗中害死他呀！"

杨素了解独孤皇后的心意，也知道独孤皇后在杨坚心中的份量，顺着独孤皇后的意思，批评杨勇没有才干，不是国家未来的领导人才。独孤皇后送给杨素很多金银财宝，请他帮忙说服皇上罢黜太子杨勇。

杨广又收买杨勇身边的人，制造了许多杨勇准备谋反的假证据。杨坚派杨素调查，杨素趁机证明杨勇的确准备叛变谋反。加上独孤皇后不断怂恿，杨坚终于罢黜了杨勇，由杨广继任太子，把杨勇软禁在东宫，交给杨广看管。

杨勇想要向杨坚诉说冤情，但是都被杨广从中阻拦。有一次杨勇爬到树上，向皇宫哀嚎，果然引起杨坚注意。

杨坚问："这是怎么回事？"

杨素回答："杨勇的神智错乱，魔鬼附身，已经不可能痊愈了。"

杨坚也认为如此，杨勇始终没有机会见到杨坚一面。

不久，独孤皇后去世，杨广在众人面前悲伤痛哭，好像无法接受失去母亲的重大打击。但是回宫后，马上喜上眉梢，大吃大喝，有说有笑。

独孤皇后死后，杨坚开始宠爱陈夫人。几个月后，杨坚到仁寿宫避暑，正巧生了重病，皇太子杨广赶到仁寿宫服侍杨坚。杨广到了仁寿宫，看见陈夫人的美色，控制不住自己的情欲，一把抱住陈夫人，向她求欢。

陈夫人极力挣扎，仓皇逃回杨坚的寝宫，杨坚看她慌乱的样子，问她怎么回事，陈夫人流着眼泪哭诉："太子无礼。"

杨坚气得火冒三丈说："都是独孤皇后害了我。"立刻宣布召见杨勇，准备更换太子。

杨广得到消息，派出禁军把仁寿宫团团围住，不许任何人进出。再派人毒死自己的亲生父亲杨坚，然后继任帝位，他正是中国史上最荒淫、奢华的皇帝——隋炀帝(隋帝国第二任帝)。

启思录：

有一句闽南俗语："不识货，请人看；不识人，死一半。"

就是形容我们对事情有不明白的地方，可以请有经验的人帮忙协助，看看怎么处理，才比较妥当。但是如果缺乏"辨识"人的能力，麻烦就大了，也许会被人卖了，还帮他数钞票呢！

当一个人别有企图时，常常会为了达到目的，制造出符合别人期望的假象，来掩饰深藏心中的欲望。

人前卑躬屈膝，人后必狂妄自大。

面对权力愈是委屈自己，处处逢迎的人，当拥有权力后，会表现出特别的狂妄、嚣张，无法容忍别人的冒犯。当初他没有权力时，他必须委屈自己，迎合有权力的人，今天他有了权力，别人当然也应该迎合他、讨好他。

杨广为了达到目的，长期压抑内心的强烈欲望，表现出虚仁假义、道貌岸然的形象，最后终于达到目的。杨坚因为没有看清杨广的真面目，不但招来了死神的手，也让他辛苦一生才建立的隋帝国，在短短的 13 年时间里，就毁在杨广手上。

五、统而不治，博好名声

领导者不能什么事情都自己干，不该自己说话，就坚决隐藏在幕后，到了关键时刻，才出来拍板，此谓统治。统治二字相伴而生，有统方能有治。慈禧的特点是统而不治，小事她会放手让别人去做，但总有根绳子在她手里牵着，所以她能始终控制着局面。

精通统治术的慈禧一生经历了许多变故，但她始终应对自如，游刃有余，其中的奥妙就在于慈禧充分施展了权变之术，从而化解了一次又一次危机。

如果要问19世纪中叶以后清政府面临的最大危机是什么，恐怕无人不知，那就是由洪秀全领导的太平天国运动。咸丰元年(1851)，洪秀全与杨秀清等在广西金田起义，利用“拜上帝教”吸引民众，不久就发展到10多万人，使清政府不得不派出重兵进行镇压。但对已经多年不经战事的清军来说，要将起义之火扑灭，真是谈何容易？

这时，出生于湖南湘乡的曾国藩奉命组建湘军，编练出一支“诸将一心，士兵一气”的高素质队伍，在晚清时期异军突起。在曾国藩的率领下，清军逐渐遏制了太平军的势力，曾国藩也因功勋卓著而成为备受瞩目的汉族官僚。

然而，曾国藩对清王朝虽然忠心耿耿，但清廷和满洲贵族对他疑虑重重，十分警惕他的实力。

据史书记载，咸丰四年(1854)曾国藩率领湘军攻陷武汉时，咸丰皇帝非常兴奋，对群臣说：“想不到曾国藩一介书生，竟然立

此大功！”

这时一位大臣突然站出来说：“曾国藩乃一匹夫，匹夫一呼，而响应者四起，从之者万人，臣恐怕并不是国家之福啊！”

咸丰皇帝一听，脸色顿变，显然也知道其中的利害关系。果然，咸丰改变了主意，收回了令曾国藩署理湖北巡抚的谕旨，只是给了他一个有名无实的兵部侍郎头衔，负责办理军务。此外，清廷又先后派曾国藩的政敌陶恩培和官文坐镇他的后方，对他进行监视，此中用意不可谓不明显。

曾国藩意识到朝廷的猜忌心理后，借父亲病逝的机会，率两位弟弟国荃、国华回原籍守丧。但不久太平军势力又有所扩展，东南一带形势告急，咸丰帝又令曾国藩复出督军。

尽管咸丰帝和其他满洲权贵不愿看到曾国藩的军功日增，但又不能不借用他和他的湘军来镇压太平天国。因此，随着曾国藩功勋的增加，清廷在无奈之下命曾国藩署理两江总督，并加兵部尚书衔。曾国藩这才掌握了地方实权，但咸丰帝在世期间，曾国藩基本上是处于被压抑的状态，清政府对他始终抱着怀疑的态度。

咸丰十一年(1861)，咸丰帝在热河病死，慈禧通过与恭亲王奕䜣的联合，击败了肃顺等八大臣的夺权斗争，与慈安太后共同垂帘听政。这时，慈禧面临的是一个连她丈夫咸丰帝都无力收拾的烂摊子——外有英、法的入侵，内有太平天国运动的如火如荼，哪一件事情也不是轻易就能处理好的。

面对这种局面，慈禧表现出极大的权变智慧。她一改咸丰帝对曾国藩的压制排挤，转而重用曾国藩和其他有才能的汉臣，而她这一政策却是受她的最大政敌——肃顺的启发做出的。肃顺在咸丰末年就建议：“满洲无一人中用，国家大事非重用汉臣不可！”慈禧与肃顺虽然是政治权力上的敌人，但对局势的分析却

有惊人的一致看法。因此，当慈禧以皇太后身份垂帘听政后，对曾国藩大力提拔。

慈禧先是对曾国藩加太子少保衔、协办大学士，又命其统辖江苏、安徽、江西、浙江四省军务，巡抚、提镇以下悉归管制。曾国藩担心权力过重会再次招致非议，向慈禧力辞，但慈禧明确表示："我两宫皇太后孜孜求治，南望增忧，若非曾国藩之悃忱真挚，岂能轻假事权？"表明了对曾国藩的充分信任。

由于慈禧的这一安排，使曾国藩从此成为清朝最有实力的集团领袖，而清朝自创基以来一直以满洲贵族为重心的权力结构也由此发生了重大变化，汉人逐渐在政治舞台上发挥着越来越重要的作用。

随后，慈禧又根据曾国藩的建议，于咸丰十一年(1862)对人事进行了全盘考虑和规划，以利于前线战争："以太常寺卿左宗棠为浙江巡抚，改安徽巡抚彭玉麟为水师提督，调湖北巡抚李继宜为安徽巡抚，河南巡抚严树森为湖北巡抚，以河南布政使郑元善为巡抚，擢候补道张曜为布政使。"慈禧的这一安排使曾国藩在进行军事部署时，可以充分发挥手中的权力，加强各地的协调和配合，为最终镇压太平天国做好一切准备工作。

当曾国藩的建议被慈禧付诸实施之后，他坐镇安庆，以此为指挥中心，命曾国荃攻打天京(南京)，左宗棠攻打杭州，李鸿章攻打苏州，彭玉麟攻打长江下游，多隆阿在长江以北攻打庐州，李继宜率军赴援颍州，鲍超在长江以南攻打宁国，张运兰防守徽州。在曾国藩的严密布置下，清军各路发起猛攻，天京终于沦陷，太平天国运动失败。

曾国藩在咸丰朝多年攻打太平军而不胜，慈禧掌权不到两年他却以全胜告终，这其中的原因之一就在于咸丰帝对曾国藩的猜忌和不予重用，而慈禧却通晓权变，以其特有的眼光对曾国

藩青睐有加,对他充分授权,不加以制约,这才去除了太平天国这一“心腹大患”。

由此可见,如果没有慈禧的权变,清军到何时才能彻底平定太平天国还是一个未知数。这不得不让我们佩服慈禧的权变才能。

可以说慈禧重用、信任曾国藩及其他汉臣,对挽救清朝摇摇欲坠的统治起了关键作用。因此《慈禧外纪》中说:“曾国藩之名,妇孺皆知而称之。然其所以能成就事业者,实乃慈禧知人善用,明于赏罚而识拔之,当无事之时,盈廷济济,而独赏鉴于言行之表,尤非具卓识者不能。曾国藩的才能及其忠诚,太后信任极深,故率能成其功也。”

慈禧除了以权变之术信任和重用曾国藩,挽救了清朝的命运之外,有时还能听从大臣劝谏,为自己制造好名声。

在第一次垂帘听政以后,慈禧就一直打算重修圆明园供自己享乐,但苦于经费见绌而不能如愿。同治帝大婚之后,就将这件事情提上日程,同治之所以不顾群臣的反对而坚持己见,一则是为了表示孝道,对两位太后10多年的“垂帘听政”表达自己的感激,让她们有一个安度晚年的好去处;二则是他亲政之后,想借此机会为生母慈禧安排一个纵情玩乐的场所,使她不至干预自己的理政。

同治十二年(1873)九月,同治帝颁发谕旨,决定重修圆明园。但圣谕发下去不到几天,就有御史沈淮上疏劝谏,同治帝大怒,严斥沈淮,并重颁修园上谕:“两宫皇太后驻跸之殿宇,并朕办事住居之处,略加修葺,不得过于华靡,其余概毋庸兴修。”在同治的严令之下,重修工程正式开工。

但同治帝修园并不顺利。恭亲王奕䜣得知此事后,第一个捐银2万两,这一出人意料的举动实际上是暗示同治帝停止修园,

不要给捉襟见肘的国家财政造成更大的负担。奕䜣此举传出去后，果然又引来御史游百川的劝谏。同治仍是不听，并将游百川革职。

为什么同治如此一意孤行呢？原来他知道慈禧本就有意重修圆明园，但她不能开这个口，自己这样做当然可以讨她欢心，将来也许可以减少亲政的阻力。因此，同治有了慈禧这个坚强的后盾，大臣的劝谏也就听不进去了。

同治的为所欲为终于使宗室大臣奕谩、奕劻等感到不应再沉默下去，于是联名上疏，谏阻同治帝去巡幸圆明园，以借此取消重修圆明园的工程，然而同治帝对此充耳不闻，继续修园。

不久，爆发了李光昭借修园购料诈骗巨款案，奕环等人又向同治帝进谏。同治帝受众臣逼迫，但内心苦衷又不敢道与外人知晓。当时有人记载称："同治其实有不得已之苦衷。盖修园原为太后之意。如真停工，必须经太后同意。然而谁敢陈于太后跟前？"

不过，还真有大胆之人进谏，此人就是同治帝的老师李鸿藻。

李鸿藻是清流派领袖，敢于直谏，名声颇佳，这次他不顾触犯同治，对慈禧进谏称："臣等以为与其徒敛众怨，徒伤国体，于事万难有成，不如及早停工，以安天下之人心乎？伏愿皇太后明降懿旨，停止园工，则皇太后之威德，皇上之孝思，均超越千古矣。"

李鸿藻的上奏并没有立即打动慈禧。同治见慈禧不表态，不敢擅自停工。但奕䜣等一再劝谏，最后同治竟下令革除奕䜣和其他九位诸王大臣的职务，使得上下议论纷纷，朝廷人心惶惶不安。

慈禧见事情发展到这种局面，这才不得不出面表态，恢复了奕䜣等十位诸王大臣的职位，并颁发了上谕停止修园。上谕宣

称："前降旨，令总管内务府大臣将圆明园工程择要兴修，嗣朕以经费支绌，深恐有累民生，已降谕旨，将圆明园一切工程停止，并令监管大臣查勘三海地方，量加修理，为朕恭奉两宫皇太后驻跸之所。惟现在时值艰难，何忍重劳民力，所有三海工程，监管大臣务当核实勘估，力杜浮冒，以昭撙节而恤民艰。"

就这样，由于众大臣的极力劝阻，慈禧才打消了修园享乐的念头，一场修园风波总算平息了。

启思录：

慈禧经常施展她的权变之术，先是在暗中怂恿同治帝修园，自己并不出面，当形势不利，同治帝难以控制时，她又出来充当正面角色，好像只有她才体恤百姓似的。不过她这次的权变还算是朝着于国家、百姓有利的方面去做的，这就为她博得了一个"爱民如子"的好名声，这也正是慈禧权变之术高明的地方。

六、曲意迎合，卧薪尝胆

忍辱方能负重，面对强大的对手，最好的办法不是与他硬拼，而是暂时避开他的锋芒，保护好自己。一时的妥协退让不是软弱，一败不起，自甘堕落才是真正的耻辱。

越王勾践自从会稽解围之后，打算让范蠡主持国政，自己亲自去吴国屈事夫差。

范蠡说："对于兵甲之事，文仲不如我，至于镇抚国家，亲附百姓，我又不如文仲。臣愿随大王同赴吴国。"

勾践依议，委托文仲料理国政，自己携带妻子和大臣范蠡等

前往吴国。

约在勾践四年(前493年),越王君臣数人见到吴王夫差,当即进献美女宝物,并低声下气地极力奉承,再经伯嚭在一旁美言数句,勉强取得夫差的谅解。夫差派人在阖闾墓侧筑一石室,把勾践夫妇、君臣驱入室中,脱去原先衣冠,换上罪衣罪裙,使其蓬头垢面地从事养马等贱役。每当夫差乘车出游,勾践手执鞭仗,徒步跟随在车左车右,任凭吴人恶语讥诮,只把羞恨深藏在心中。

勾践在石室一住两月,范蠡朝夕相伴,随时开导,并为之出谋划策。

一天,夫差召见勾践,范蠡随侍身后。

夫差对范蠡说:"寡人曾闻'贤妇不嫁破落之家,名士不仕灭绝之国。'如今勾践无道,国家将亡,君臣并为奴仆,羁于一室,先生不觉得可鄙吗?先生如能改过自新,弃越归吴,寡人必当赦免先生之罪,委以重任。"

范蠡委婉推辞说:"臣闻亡国之臣不敢语政,败军之将不敢言勇,臣在越不能辅佐勾践行善政,以致得罪大王,如今侥幸不死,使备奔走扫除,臣已满足,岂敢贪求富贵?"

吴王夫差并不相强,仍使勾践、范蠡回到石室,并遣人暗地探察君臣、夫妇所作所为。但见他们竭力养马、洒扫,昼无怨恨之语,夜无嗟叹之声。夫差以为他们已诚心降服,无心复国还乡,便大意起来。

又有一天,吴王夫差登姑苏台游嬉,远见勾践夫妇端坐在马粪堆边歇息,范蠡恭敬地守候在一旁。

夫差说:"勾践不过小国之君,范蠡无非一介之士,身处危厄之地,不失君臣之礼,也觉得可敬可怜。"

伯嚭在一旁讲情说:"愿大王以圣人之心,哀怜穷困之士。"

自此,夫差便有意释放勾践回国。

一次,夫差染病。范蠡知道是寻常疾病,不久即愈,便与勾践商定一策,让他去尝粪辨疾,取悦于夫差。

勾践求见吴王,探视病情。他伸手蘸起夫差的一点大便,放在口里咂了咂,大声祝贺说:“大王之疾,近期既可痊愈。”

夫差叩问缘故,勾践依照范蠡所嘱,回答说:“臣曾跟人学过医术,只要亲尝一下病人粪便,可知生死寿夭。大王粪便味酸而苦,与谷味相同,由此知道大王之病不可忧。”

夫差听其言,见其行,心里十分高兴。

吴国大臣伍子胥进谏说:“勾践尝大王的大便, 实是食大王之心。”

夫差不悟,反责伍子胥不如勾践那样尽忠。

事后,吴王果然如期复元,遂决定释放勾践君臣回国。

越王勾践与范蠡等人在吴国拘役三年, 约于勾践七年 (前491)回国。勾践问复兴越国之道,范蠡作了极其精辟的论述,其要义在于:尽人事、修政教、收地利。

他认为,天时、气节随着阴阳二气的变化而变化,因而有刚柔、强弱的结果。国势的盛衰则随着人事的成功与失误而不断转化。对付强敌要依据形势随时制定正确的方针、政策,强盛时力戒骄傲自满,衰弱时要争取有利时机,创造有利条件,使之转弱为强。他指出越国的当务之急,是调动和保护人民的积极性,大力发展生产,积蓄力量,富国强兵。

勾践听罢,枯旱的心田犹如浇上一场甘霖。他立即命文仲主持国政,而用范蠡治理军旅,勾践自己也苦身焦思,发愤图强。

他织薪为床,坐卧其上,“悬胆于户,出入尝之”。每当苦不可耐的时候,他便纵声狂啸或喃喃自语:“你忘掉会稽之耻了吗?”想到这些,又复振作精神,励精图治。

对外，一方面奴颜事吴，年年贡献大宗宝物，并让范蠡选送绝色美女西施和郑旦，引诱吴王大兴土木，沉溺于酒色之中，不理朝政，另一方面暗暗亲楚、结齐、附晋，孤立吴国。对内，勾践亲耕，夫人亲织，食不加味，衣不重彩，礼贤敬士，吊死问伤，奖励生育，积聚财物，演练士卒，修甲厉兵，始终不懈。

至勾践十二年(前 485)，越国府库充实，土地垦辟，人民乐为所用。勾践便要报复吴国，一雪会稽之耻。

范蠡认为时机尚未成熟，谏阻说："我国虽然尽心人事，但天时未应。"

大夫逢同也劝道："猛禽击物，必然先匿其身。越国刚刚复苏，倘若大张旗鼓地整军备战，必然会引起吴国警觉。"

勾践纳谏，依旧隐忍不发。

又过了一年，即越王勾践十三年(前 484)，吴王夫差将伐齐国。

越王勾践正欲向吴国劳师费饷，因此便率领大批官员前去朝贺，并携带大宗礼物，赠送给吴王和众卿士。吴国君臣享此荣耀，人人自喜，更加趾高气扬。

老臣伍子胥十分忧虑，劝谏吴王说："越为近邻，实为吴国心腹之疾。眼下越王食不重味，与百姓同苦乐，对外则卑躬曲节以事吴，无非是寓攻于守，以俟谋取吴国。齐对于吴，仅为疥癣之忧，现伐齐国，纵使取胜，只不过是得一石田，岂能耕耘。而越国不灭，吴国必亡，不如放弃齐国，早日击越。"

吴王不听，遂伐齐，败齐于艾陵。吴王凯旋而归，愈加踌躇满志。他见到伍子胥，深恨此老反复饶舌，竟然口啐其面，严词申斥。

文仲细察吴国行为，已知夫差政骄意惰，遂请求试往吴国贷粮，借以预测他们是否已全然丧失理智。

果然不出所料，吴王不听伍子胥的劝阻，竟然毫不介意地贷给越国一万石粮食。

伍子胥忿然说道："大王不听谏阻，不出三年，吴国必被越国攻破，使得大好河山沦为废墟。"

太宰嚭听到这话，又探知伍子胥将儿子托付于齐国，私谋后路，便向吴王进谗："伍子胥怨恨大王，貌忠厚而实残忍，如不防范，后必为乱。"

吴王大怒，赐伍子胥一把金镂宝剑，命他自裁。

自从伍子胥死后，吴王专任太宰嚭，朝政益愈昏暗。

这时，越王勾践又召见范蠡，问道："吴王已杀伍子胥，阿谀之徒日众，可否伐吴？"

范蠡考虑时机仍未成熟，断然回答："不可。"

越王勾践十四年(前483)，吴国遇灾，水稻欠收，勾践又欲乘机伐吴。

范蠡说："天时已至，人事未尽，大王姑且等待。"

勾践闻言大怒，说道："我与你谈人事，你以天时应付我，现今天时已至，你又借口人事来推诿，这究竟是什么意思？"

范蠡回答说："大王勿怪。人事必须与天时、地利互相配合，方可大功告成。现在吴国遭灾，人民恐慌，君臣上下反而会同心协力，来抵御内忧外患。大王宜照旧驰骋游猎，歌舞欢饮。吴国见此，必然不修德政。待其百姓财枯力竭，心灰意散，便能一举成功。"

勾践听罢强压复仇之火，依然待时而动。

这年，越国正值丰收，勾践采用文仲一条蒸粟毒计，奉还吴国一万石蒸熟了的粮食。吴国见子粒肥大，皆以为良种，结果当年颗粒不收，酿成大灾。

越国君臣卧薪尝胆，矢志灭吴。吴王夫差却骄侈淫逸，穷兵

黩武,他们连年征发民夫,建造亭台楼榭,修筑邗沟,沟通江、淮之间的河湖港口, 开凿长江至黄河间的大运河。其间又两伐齐国,数次进攻陈、鲁等地。这时的吴国,表面看来气势汹汹,不可一世,而内里却是兵民疲惫,财匮力竭。而且伯嚭当道,政局昏暗,已经埋伏下国破家亡的祸根。

勾践十五年(前 482),吴王夫差全不虑螳螂捕蝉,黄雀在后,竟然悉起精兵北上,到卫国黄池(今河南封丘西南)大会诸侯,国中仅留下太子友及老弱残兵居守。

勾践向范蠡说道:“我国士民争相助我兴师伐吴, 吴是否可伐? ”

范蠡答道:“吴国精兵出境不远,倘闻越国掩其空虚,兵还不难,宜稍待几日。”

几个月以后,勾践、范蠡毅然出师,兵分两路伐吴:一路由海道迂回入淮河,切断吴王归路;一路从陆路北上,直捣都城姑苏(今苏州市)。结果,吴兵大败,都城陷落,吴太子友被杀。

消息传到黄池,吴王夫差惟恐这一凶信泄露出去,会动摇吴国霸主地位,丝毫未敢张扬,暗地里遣出使者,卑辞厚礼地向越国求和。勾践,范蠡自度不能即刻灭吴,遂暂且许和,拟再待时机对吴国实施毁灭性打击。

4 年之后,即越王勾践十九年(前 478),越国人力、物力愈来愈强盛,于是大起兵马,再次北进,连续围困吴国数年。

这时,吴国士民疲惫,精锐士兵尽死于齐、晋之役,财力虚耗于历年征战,已是江河日下,日暮途穷,哪里还堪拒敌,结果吴军惨败。

吴王夫差战守俱艰, 几番遣使求和, 越王勾践一度犹豫不决,范蠡坚决不同意与吴国讲和,最后终于灭了吴国。

启思录:

要当奴隶,就要像奴隶的样子;要当将军,就要像一个将军的样子。范蠡告诫勾践,在吴国当俘虏的时候,就要让吴王从内心认定勾践就是仆人;在越国当君王的时候,就要像君王那样;与吴国决战,千万不能像吴王夫差那样"放虎归山"。这就是戒变所在。

七、韬光养晦,笑到最后

暴露自己,就等于把自己的弱点毫无保留地告诉了对方。因此在羽翼还没足够丰满之前就过度地暴露自己的实力,是非常愚蠢的做法,这样的人即使有再好的条件,也只能是前功尽弃——哪怕离权力的顶端只有一点点距离。历史上,任何一个权力的赢家都是善于伪装的专家,所以,他们能笑到最后。

出身于东汉世家大族的司马懿素以多谋略、善权变而著称于世。从汉末乱世中谨慎出山、被动防范曹操的疑忌到高平陵政变诛杀曹爽,实际执掌曹魏政权,司马懿走过了一条艰辛的韬晦人生之路。最初是为了避祸防身,后来则是为了夺权的政治需要,凭借着自己的阴险狡诈和后来在复杂的政治斗争中逐渐积累的权术经验,司马懿基本上做到了深藏不露、百事能忍,成功地为夺取魏国社稷奠定了基础。

东汉建安六年(201年),司马懿在河内郡被举为上计掾。此时他年仅23岁,但由于家世和个人才能,已经在社会上有了比较高的声誉。当时枭雄曹操在汉献帝朝廷中担任司令,在政治、军事上都才刚刚起家,极需网罗人才为其效力。他听说司马懿是

个天才,足智多谋,很想请他出山,授以要职。但司马懿对此时的曹操并未看重,认为汉室衰微,群雄割据,出身阉竖之家的曹操是否能成气候,还是个未知数,所以不愿过早地将自己的命运交付给曹氏,而是等待观望,看准可投之主。这是他在复杂形势下采取的谋策。

为了不开罪于曹操而招致杀身之祸,司马懿使出蒙蔽手段,推辞身患风痹,不能起居。曹操亦是老谋深算之辈,对司马懿借病推辞,心存疑窦,并认为司马懿此举是对自己看不起,所以秘密派刺客假装行刺,以探察司马懿生病的真情。当夜深人静之际,刺客偷偷潜入司马懿的内房,手持利剑,装出要向躺在床上一动不动的司马懿刺去的姿势。机警的司马懿很快觉察到这是曹操派来察知真情的探子,因而他仍然直挺挺地躺着,根本不加反抗。刺客认定司马懿真的患上严重的风痹病,所以慌忙收起利剑,回去向曹操如实禀报。曹操一时被蒙骗过去,而司马懿得以逃避了曹操的第一次征用。

建安十三年(208年),曹操担任了献帝的丞相,他四处物色贤士,又决定延请司马懿为文学掾,并严厉地对使者说:"如果司马懿还是推三阻四,再耍花招,就把他绑来见我!"司马懿没有别的办法,只好硬着头皮前去就职,其实这时司马懿也只是权宜之计。因为此时曹氏已今非昔比,独揽汉室大权已成事实,逐鹿中原,稳操胜券,中原许多大族名士均已投靠曹操,视其为实际君主,舆论普遍认为曹氏代汉只是时间问题罢了。

曹操对司马懿的应召固然十分高兴,但他一向认为此人非同寻常,为人城府很深,不容易探知其内心活动,所以对他既使用,又疑忌。司马懿虽然谨慎小心,处处留意,但其"内忌而外宽、猜忌多权谋"的特点仍为曹操所了解。司马懿与曹丕相处得很好,深得曹丕器重,与陈群、吴质、朱铄一起合称为曹丕的"四

友”。这种亲密关系也使曹操很不高兴。曹操又听人说,司马懿有“狼顾之相”,他亲自验证,果然,司马懿“面正向后而身不动”。通常人们回头看东西,不仅头要转过去,身子也应随之侧过去,而司马懿却能做到往后看身子一动不动。司马懿的“狼顾之相”是其为人机警灵活而多疑忌所形成的习惯动作,但这一点却使曹操更增加了对他的厌恶之情。一天晚上,曹操又梦见三匹马共食一槽,“槽”与“曹”同音,曹操遂产生了“马”吃“曹”的联想,认为司马氏终有一天会侵蚀曹氏的权柄,心里十分不快。第二天,他对曹丕说:“司马懿终将不会甘居人下,将来必定会干预你们兄弟的大事。”但曹丕对其父的忠告不以为然,总觉得父亲太多虑了,他因为与司马懿的关系不错,所以多方面保护司马懿不受迫害。

司马懿对自己的处境也很清楚,为了消除曹操的猜疑,他表面上对权势地位无所用心,只是勤勤恳恳,恪尽职守,埋头于日常公务,为人也很注意谦恭抑损,逐渐淡化了曹操的敌视态度。曹丕即位后,虽然他与曹丕关系不错,得到曹丕的重用,地位日益显赫,但他的防范心理并不能因此懈怠。在征辽东公孙渊凯旋而归时,一些兵士因天气寒冷,乞求司马懿赏给襦衣,这本来不算过分的要求,但他却未答应。当别人对此表示不解时,他为了表白自己,说是不能让皇帝认为他是用国库的衣物为自己收买人心。可见他为人十分精细。

20余年后,到了魏明帝曹睿的儿子曹芳登位时,司马懿已官至太尉,与宗室曹爽同为顾命大臣,辅助齐王曹芳,二人实际共同掌握了曹魏的军政大权。他俩各领精兵3000余人,轮番在殿中值班。曹爽虽为宗室皇族,但资历、声望、经验、才干均远不如司马懿,所以曹爽开始还不得不倚重司马懿,对他以长辈身份相待,引身卑下,每事必问,不敢独断专行,二人关系还算和睦。当

时，曹爽门下有清客500人，其中毕轨、何晏、邓扬、丁谧等常在曹爽周围，为他出谋划策。他们不断地向曹爽进言，认为司马懿一定有野心，而且在社会上有很高声望，对皇室是潜在的威胁，不可对他推诚信任。

曹爽遂于景初三年(239年)二月，使魏帝下诏，表面推崇司马懿，说他德高望重，理应位至极品，因而从太尉升为太傅。这一明升暗降的办法，使司马懿的兵权被剥夺，实际权势被架空。以后尚书奏事，必须先经过曹爽，大权渐为其所独揽。紧接着，曹爽又将其三个弟弟和自己的心腹都安排在比较重要的岗位上，执掌实权，朝中要职，全为曹爽之党控制，一时曹爽权倾朝野，满门称贺。

对于曹爽及其党羽的夺权之举，司马懿早已看破其用心，司马懿自出山以来，苦心经营多年，根基也很深厚，当然不可能就此善罢甘休，二者之间的矛盾已经比较明显了。但司马懿并未一怒而起，他洞察形势，认为自己目前还处于不利地位，曹爽身为宗室，是功臣曹真之后，而自己却为外姓，是曹氏政权猜忌防范的对象，不可马上采取过激的对抗行动。于是，面对曹爽咄咄逼人的进攻声势，司马懿以退为守，收锋敛芒，藏形隐迹，一退再退，把政权拱手让给曹爽，并以年老体弱为由，不问政事。使得曹爽的政治警惕性逐渐放松，自以为大权在握，可以不用担心地寻欢作乐、纵情声色，名声也就一落千丈了。后来曹爽对司马懿的病情感到有些怀疑，恐怕其中有诈，正巧此时曹爽的亲信李胜将出任荆州刺史，曹爽命他向司马懿辞别，乘机探察司马懿生病的真象。

司马懿知道曹爽派李胜辞行的用意，将计就计，故意表现了一副衰病之容。他躺在病床上，两个婢女在他身边服侍，他想拿过衣服来穿，但却由于手抖而使衣服滑落在地上。他指口言渴，

婢女端进粥来，他只能勉强将嘴凑到碗边，让婢女一勺勺地喂他，稀粥顺着他的嘴角流出来，弄得胸前衣襟湿漉漉的，十分狼狈。李胜对司马懿说："这次蒙皇上恩典，派我担任本州刺史，特来向太傅告辞。"司马懿假装眼昏耳聋，故意将"本州"听成"并州"，他说："那就委屈你了，并州在北方，接近胡人，你要好好防备啊。我病重得快要不行了，恐怕今后见不到你了，我把我的儿子司马师和司马昭托付给你，希望在我死后能得到你的照顾。"李胜又大声解释说："我是到本州荆州赴任，而不是去并州。"司马懿又故意错解其意说："哦，你是刚从并州来？"李胜只得拉大嗓门，大声重复一遍，这一次司马懿才算听清楚了，他叹息着说："唉，我实在是年纪老了，耳朵聋，听不清你的话。你调任家乡本州刺史，真是太好了，应该好好建功立业。"李胜回到曹爽那儿，将亲眼所见向曹爽详细报告，认为"司马公已神志不清，只剩下一具躯壳，不足为虑了。"曹爽听了，内心十分欢喜，从此自认为可以高枕无忧了。

嘉平元年(249年)正月，魏帝按惯例将率宗室及朝中文武大臣，到城外祭扫魏明帝的陵墓。丧失警惕、思想麻痹的曹爽兄弟及其亲信都前呼后拥地跟着小皇帝曹芳去了。久已装病卧床不起的司马懿认为时机已到，他乘这次曹爽势力倾巢出动之机，将长期周密策划、精心准备的力量积聚起来，发动了政变。他和他的儿子司马师、司马昭，率部众以迅雷不及掩耳之势，占领了城门、兵库等战略要地和重要场所，并上奏永宁太后，免去曹爽大将军的职务，剥夺了他们的兵权，又亲自率领太尉蒋济等勒兵屯于洛水浮桥，派人给魏帝呈上司马懿要求罢免曹爽的表章。曹爽及其亲信党羽慌了手脚，未能组织有效的反抗，又轻信了司马懿的劝降之言，认为虽然免官，但仍不失为一富家翁，最后乖乖地交出了兵权，束手就擒。等回到京师，司马懿即以谋反罪名，将

曹爽一伙投入监狱,不久全部处死。

2月,魏帝封司马懿为丞相。12月又加九锡之礼,享受朝会不拜的殊礼。自此司马懿威震朝野,实际掌握了曹氏政权的军政实权。这种局面一直维持到其孙司马炎时,反对派基本已经消清,司马氏终于废魏帝而自立,建立了西晋王朝。

启思录:

当条件还不成熟、时局尚未明朗之际,绝不能过早地暴露自己的意图。尽管司马懿早就对皇帝的宝座产生了觊觎之心,很想取而代之,他还是采取了韬光养晦的策略,骗过了最大的敌人,暗中等待时机,一举成功。没有长期的忍辱负重和韬光养晦的耐性,自身尚且难保,何况是揽取权力?说起来容易,做起来太难了,历史上很多人之所以失败,就是因为缺乏像司马懿一样的头脑。

八、处心积虑,口蜜腹剑

俗话说:"害人之心不可有,防人之心不可无。"对袁世凯来说,却是害人之心常有,防人之心更甚。只害人而不防人,终有一天被他人所害,袁世凯深知此理,在他算计别人时,也在处处提防着别人的暗算。

辛亥革命的成功,只能算是成功的一半,革命没有进行到底,只是最终与封建势力和谈,双方做出让步,即清政府退位,革命军停战。孙中山为了和谈成功,答应将临时大总统之位让给袁世凯,从而使袁世凯成为最终的获利者。

孙中山等人认为只要把清政府推翻了,革命就算成功。可事实上,一个形式上的封建势力倒台了,而实质的封建势力又登上了台。袁世凯是一个深受封建思想影响、满脑子专制观念的投机分子,将革命的政权交给他,无异于送羊入狼窝。

但是,在袁世凯任临时大总统初期,他还不敢显示其暴力专政的本性。因为此时的革命党人势力还很强大,虽然孙中山自行辞职,但不表明一切可以任由袁世凯说了算,孙中山本人还有极大的魅力,只要其稍有反袁的意思,将会召集全国的革命党起来反抗。于是袁世凯对孙中山怀有深深的戒备之心。

袁世凯为了达到总揽权力的野心,处心积虑预谋策划。他所要做的第一步就是要使孙中山等人对自己信任,以便巩固自己的实力,然后再采取措施除掉革命党人。

袁世凯于 1912 年 8 月将孙中山、黄兴等人邀请到北京,说是要"共商国事"。孙中山此时对袁世凯是非常信任的,虽然当时革命党功臣张振武被袁世凯派人杀害,但袁世凯将责任推卸到黎元洪的身上,说是受黎元洪唆使,并列举张振武的种种罪名。孙中山对此事却不这么认为,他说:"无论如何不失信于袁总统,且他人都认为袁不可靠,我则以为可靠,必欲一试吾目光。"

孙中山到北京后,受到袁世凯隆重的接待,一切按照大总统的规格来安排孙中山的食宿办公问题,指派高级军事参议唐在礼和大礼官黄开文负责照料孙中山的生活起居,由秘书长,即孙中山的同行梁士诒陪同活动,又把宽敞明亮、装饰豪华的总统府腾出来,供孙中山休息。

孙中山来北京的一个月中,与袁世凯一共会谈 13 次,每次会谈时,都是孙中山在说,而袁世凯则洗耳恭听。无论孙中山讲到什么,袁都表示赞同,即使有一二点不同意的,袁也只是说:"贵论宏大,可以参考。"

于是孙中山对袁世凯更加信任，他甚至表示希望袁世凯能当10年大总统，而自己却只想从事社会事业，准备在10年内修筑20万里铁路。

袁世凯听到孙中山的这些话，高兴得竟脱口说出："孙中山先生万岁！"

孙中山从北京回到上海后，对革命党人讲起了自己对袁世凯的评价，他说道："余在京与袁总统时相晤谈，讨论国家政策，颇入精微，故余信袁之为人，甚有肩膀，其头脑亦甚清楚，见天下事均能明澈，而思想亦很新。不过做事手腕，稍涉陈旧，但办事本不能采新法……欲治民国，非具新思想旧经验旧手段者不可，而袁总统适合当之，故余之推荐并不谬误。"

由此可见，孙中山被袁世凯的种种表面现象给蒙蔽了。他说的袁世凯做事手段陈旧，暗示袁世凯杀张振武时，采取先斩后奏的手段，被革命党人所指责。似乎可以看出孙中山还在为袁世凯开脱罪责，让革命党人都相信袁世凯会将民国治理好。而他本人也不想干预过多政治事务，一心只想把社会事业做好。

同样，黄兴也被袁世凯耍的两面派伎俩所蒙蔽。袁世凯借口说军饷困难，军队需要减员，将黄兴手下的10万军队逐一裁减，使黄兴失去了兵权。

袁世凯对孙中山和黄兴的戒备心理，这时才开始放松。但是袁世凯立即开始了对革命党同盟会的收买利用。通过钱、权、色种种办法使革命党人大部分成了袁世凯的人。然而并不是所有的革命党人都是无骨气的，宋教仁便是不被袁世凯所收买而屈服的人之一。

宋教仁是同盟会的组织者之一，后同盟会与其他党改组，成立了国民党，孙中山为理事长，宋教仁是代理理事长，主持日常工作。宋教仁坚持认为应当实行内阁负责制，并希望通过国民党

在议会中占多数席位的优势，控制内阁，掌握国家权力。

宋教仁的观点与袁世凯是背道而驰的，袁世凯要实行总统制，并逐步实现独裁专政，因而袁世凯要从根本上打倒宋教仁。可是宋教仁刚正秉直，不被袁世凯的金钱利益所诱惑，因而袁世凯决定要拔掉这颗眼中钉。

就在宋教仁忙着去中原各省发表演讲，揭露袁世凯阴谋的时候，袁世凯则暗地派赵秉钧安排人进行暗杀行动。当时，也有一些国民党同志劝告宋教仁，让其当心袁世凯的报复行动，但是宋教仁却说："无妨，吾此行统一全局，调和南北，堂堂正正，何足畏惧？国家之事，虽有危害，仍当全力以赴。"

1913年3月22日，宋教仁在上海东站正准备登车北上时，突然遭到凶手枪击，中弹3颗，前往送行的人立即将宋送往铁路医院，但终因伤势过重，抢救无效身亡。

宋教仁一死，国民党在议会内，就不再有敢与袁世凯碰硬的人，因而袁世凯顺利地扫除了议会和内阁的约束，使总统的权力无限扩大，以致于最后干脆自封为皇帝。

启思录：

纵观袁世凯的阴谋，可以看出，袁世凯的戒备心理是极重的，正是因为他有极重的戒备心理，才使孙中山、黄兴、宋教仁都对其麻痹大意，使袁世凯赢得了机会。也可以说袁世凯的戒备心理是其阴谋的一部分，是实现其阴谋的前奏。

THE CHINESE LIVING WAY

人际关系作为最重要的资源，无论在官场、商场都是达到目标的云梯。而想在人际关系这张无形的巨网里游刃有余，就必须抓住“人性”这根头绪。

人性有崇高和温暖的一面，也有卑劣和冷酷的一面。本书正是通过大家熟稔的历史故事，一层一层地揭开人性的外壳，让人性的污点无所遁形，呈现于读者的面前，因为正是妒忌、贪婪、怨懑、狂傲这些人性的污点，把无数曾经的风云人物送上了人生的不归途。而且，现实还在不同的轨道上重复着从前的遗憾。

在书中，以恢宏的历史画卷，鲜活的历史人物，明晰的历史眼光，成王败寇的历史定律，透视人性，点拨现实，折射未来。让读者直击人性的污点，认清人性的真相，从而在尔虞我诈的竞争社会里立于不败之地。





ISBN 7-80675-343-5/B・11
定价：23.80元